



University of
wien

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

Interkultureller Einfluss auf den Markteintritt der Coffeeshop Company in Frankreich.

Verfasserin

Michaela Mikolasek, BA

angestrebter akademischer Grad

Master of Arts (MA)

Wien, 20. Juni 2010

Studienkennzahl lt.
Studienblatt:

A 060 345 348

Studienrichtung lt.
Studienblatt:

Masterstudium Übersetzen Französisch Italienisch

Betreuerin / Betreuer:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Gerhard Budin

Vorwort

Hiermit möchte ich all jenen danken, die mich fachlich und/oder persönlich beim Verfassen dieser Arbeit unterstützt haben. Allen voran danke ich dem Unternehmen Alexander Schärf und Söhne GmbH, insbesondere Herrn Dipl. Ing. Guido Horacher, der der eigentliche Initiator dieses Projektes war und mich während des Verfassens der Masterarbeit intensiv unterstützt hat.

Meinem Betreuer Herrn Univ.- Prof. Mag. Dr. Gerhard Budin danke ich für die fachliche Hilfestellung und die produktiven Ratschläge.

Mein besonderer Dank gilt meinen Eltern für die tatkräftige Unterstützung bei der Kinderbetreuung während der gesamten Studienzeit. Somit schenken sie mir die notwendige Zeit und ermöglichen mir ein zügiges Voranschreiten des Studiums. Weiters danke ich Ihnen für ihr aufmerksames Lektorieren der Masterarbeit.

Zum Abschluss danke ich von ganzem Herzen meinem Mann, der mich von Anfang an zu diesem Studium motiviert hat und mir die notwendige moralische Unterstützung zum Durchhalten gegeben hat.

1.	Einleitung	9
2.	Firmenvorstellung: Alexander Schärf und Söhne GmbH	10
2.1.	Geschichte des Unternehmens	10
2.2.	Unternehmensleitbild: Corporate Identity	11
2.2.1.	<i>Das Motto- die Unternehmensphilosophie</i>	12
2.2.2.	<i>Image</i>	12
2.2.3.	<i>Emotionale Ansprache</i>	13
2.3.	Unternehmensstruktur und Kompetenzen	13
2.3.1.	<i>Espressomaschinen und Technologie</i>	13
2.3.2.	<i>Kaffeerösterei und Manufaktur</i>	14
2.3.3.	<i>Produktentwicklung und Trendscouting</i>	15
2.3.4.	<i>Schärf Academy und Individualgastronomie</i>	15
2.3.5.	<i>Unternehmensberatung, Finanzierung und Entwicklung Systemkonzepte</i>	16
2.3.6.	<i>Expansion Coffeeshop Company</i>	16
2.4.	Unternehmens Daten	18
2.4.1.	<i>Umsatzzahlen</i>	18
2.4.2.	<i>Produktkennzahlen</i>	19
2.4.3.	<i>Standorte</i>	20
2.5.	Vertriebskonzepte	20
2.5.1.	<i>Barista Konzept</i>	20
2.5.2.	<i>Franchisesystem der Coffeeshop Company</i>	21
2.5.2.1.	<i>Die Anforderungen</i>	21
2.5.2.2.	<i>Zielgruppe und Angebot</i>	22
2.5.2.3.	<i>MitarbeiterInnen und Ausbildung</i>	23
2.6.	Marketing und Werbemaßnahmen der Coffeeshop Company	23
2.6.1.	<i>Ziel</i>	23
2.6.2.	<i>Strategie: Schärf – Markteinführung</i>	23
2.6.3.	<i>Instrumente: Werbemaßnahmen, Messe</i>	24
3.	Theoretische Grundlagen	25
3.1.	SWOT Analyse	25
3.2.	Marktbezogene Grundsatzentscheidungen	26
3.3.	Strategien des Auslandmarkteintritts	26
3.3.1.	<i>Export</i>	26
3.3.2.	<i>Lizenzvergabe</i>	27
3.3.3.	<i>Direktinvestitionen</i>	27
3.3.4.	<i>Internationale Franchisesysteme</i>	28
3.4.	Vor- und Nachteile des Franchising als Markteintrittsvariante	29

3.5. Mögliche Anpassungsstrategien	31
3.5.1. Produktvariation	31
3.5.2. Produktdifferenzierung	31
3.5.3. Diversifikation.....	32
3.5.4. Produkteliminierung	32
3.6. International Corporate-Identity-Politik.....	32
3.7. Bedeutung interkultureller Kommunikation	33
3.7.1. Definitionen.....	33
3.7.2. Kommunikationspsychologische Barrieren in interkulturellen Managementkontakten	35
3.7.3. Höflichkeitsstrategien in französischen Verhandlungen	36
3.7.4. Kommunikationspolitik und interkulturelle Marketingkommunikation	39
3.7.4.1. Global oder lokal?.....	39
3.7.4.2. Value Structure Maps (VSM)	40
3.7.4.3. Botschaften	40
3.7.5. Interkulturelle Kommunikations-Verstärker.....	42
3.7.5.1. Bilder-Sprache	42
3.7.5.2. Erlebniswelten und Emotionstheoretische Grundlagen	42
3.7.5.3. Gefühle und Produkte	43
3.8. Mögliche Markteintrittsbarrieren.....	44
4. Analyse der bestehenden und potentiellen Markteintritte.....	45
4.1. Interkulturelle Analyse und Rahmenbedingungen an Hand von Länderbeispielen der bereits durchgeführten Markteintritte	45
4.1.1. Deutschland	45
4.1.1.1. Voraussetzungen	45
4.1.1.2. Notwendige Anpassungsmaßnahmen	45
4.1.2. Russland.....	46
4.1.2.1. Voraussetzungen	46
4.1.2.2. Schwierigkeiten.....	47
4.1.2.3. Marktanpassung	48
4.1.3. Türkei	49
4.1.3.1. Voraussetzungen	49
4.1.3.2. Neue Dimensionen.....	49
4.1.3.3. Marktanpassung	50
4.1.3.4. Kulturelle und wirtschaftlich bedingte Schwierigkeiten.....	50
4.2. Unternehmensanalyse Schärf: SWOT hinsichtlich eines potenziellen Markteintritts in Frankreich	51
4.3. Marktsituation in Frankreich.....	52
4.3.1. Situationsanalyse des französischen Marktes : SWOT	52
4.3.2. Struktur des Marktes	53
4.3.3. Empirische Untersuchung des französischen Konsumverhaltens.....	55
4.3.3.1. Zielsetzung	55

4.3.3.2.	Methodik	55
4.3.3.3.	Auswertung	56
4.3.4.	Kaffeekonsum	59
4.3.4.1.	Österreich	59
4.3.4.2.	Frankreich	60
4.3.5.	Kaffeeboutiquen und Bistros	61
4.4.	Vorbereitung eines Markteintritts in Frankreich	61
4.4.1.	Motive der Eroberung eines neuen Marktes	61
4.4.2.	Vorgehensweise: Testmarkt Genf	62
4.4.2.1.	Neue Herausforderung sprachlicher Hürden	62
4.4.2.2.	Marktanpassung	62
4.5.	Gründe möglicher Markteintrittsbarrieren	64
4.5.1.	Kulturelle Aspekte: Nationalstolz und Francophonie	64
4.5.1.1.	Frankreich: wie es wahrgenommen wird und wie es sich selbst sieht	65
4.5.2.	Sprache	66
4.5.2.1.	Transkulturelle Dimensionen von Werbetexten	67
4.5.3.	Lebensstilorientierte Konsumentenentscheidungen	68
4.5.4.	Neue Trends	70
4.5.5.	Konkurrenz	70
5.	Maßnahmen und Strategien	71
5.1.	Vertriebssysteme	71
5.1.1.	Barista Konzept: Könnte dies in Frankreich funktionieren?	71
5.1.2.	Coffeeshop Franchisesystem	71
5.1.3.	Notwendige Überlegungen	73
5.1.3.1.	Beispiel einer qualitativen VSM-Analyse	73
5.1.3.2.	Zielgruppenanalyse	74
5.1.3.3.	Produktpolitische Entscheidungen	74
5.2.	Strategische Vorschläge im Bereich der Kommunikation	75
5.2.1.	Internationalisierungsstrategie und kultureller Einfluss	75
5.2.1.1.	Internationale Präsenz	76
5.2.1.2.	Werbebotschaften	77
5.2.2.	Schaffung einer Erlebniswelt	78
5.2.3.	Vorbereitung des Unternehmens	79
5.2.3.1.	Transkulturelles Training	79
5.2.3.2.	Translation	81
5.2.3.3.	Situationsanalyse in Frankreich	82
6.	Beurteilung der Chancen von Schärf	84
7.	Abbildungsverzeichnis	89
8.	Anhang	90
8.1.	Fragebogen auf Französisch	90

8.2.	Auswertung der Fragebögen.....	92
9.	Abstract.....	94
10.	Bibliographie	96
11.	Curriculum Vitae	103

1. Einleitung

Alexander Schärf und Söhne GmbH ist seit den 50er Jahren ein erfolgreiches Familienunternehmen im Kaffeemaschinen- und Gastronomiesektor. Die Geschäftsfelder wurden laufend weiter entwickelt. Mit der Gründung der „Coffeshop Company GmbH“ wurde der internationale Markt sukzessive aufgebaut. Jedes Land hat seine kulturellen Eigenheiten, und dem Unternehmen gelang es bis dato eine große Anzahl an Shops zu eröffnen. Doch nicht immer kann eine Marktpenetration reibungslos ablaufen. In wie weit können interkulturelle Differenzen Einfluss auf unternehmerische Ziele und Bestrebungen haben? In manchen Ländern wurde ein Markteintritt erfolgreich durchgeführt, ein sukzessiver Aufbau hat funktioniert, trotz kultureller Divergenzen. Wie schaut es mit dem Land Frankreich aus? Kann sich die österreichische Kaffeehaus tradition mit einem amerikanischen „coffee-to-go“ – System in diesem Land durchsetzen?

Nach einer kurzen Firmenvorstellung des Unternehmens Alexander Schärf & Söhne GmbH, werden seine Struktur und sein Firmenleitbild analysiert und beschrieben. Expansionsprojekte, interne Unternehmensdaten, sowie Vertriebskonzepte werden in diesem ersten Teil der Arbeit behandelt. Im zweiten Teil der Arbeit werden einzelne, relevante Bereiche theoretisch untermauert. Das Unternehmensanalysemodell SWOT, welches im Laufe der Arbeit auf verschiedene Bereiche umgelegt werden kann, wird erklärt, etwaige Auslandsmarktstrategien werden angeführt und in Hinblick auf die Problemstellung drängen sich Themen wie internationale Franchisesysteme und Anpassungsstrategien auf. Ein Hauptaugenmerk wird auf den interkulturellen Aspekt in den Bereichen Kommunikation, Management und Marketing gelegt. Wie fließen interkulturelle Perspektiven in die Entscheidung eines Unternehmens ein, wie werden diese gehandhabt?

Der nächste Teil der Arbeit konzentriert sich auf bereits eroberte Märkte, wie Deutschland, Russland und Türkei und beschreibt die bereits durchgeführten Anpassungsmaßnahmen. Nach und nach wird der französische Markt studiert, analysiert, „auseinander genommen“ und das Konsumverhalten erklärt. An Hand einer empirischen Studie wird die französische Kaffeekultur durchleuchtet. Welche Vorbereitungsarbeit seitens des Unternehmens durchzuführen sind, werden danach erörtert. Die Gründe möglicher Markteintrittsbarrieren und die transkulturellen Dimensionen werden detailliert dargelegt. Demzufolge werden strategische Vorschläge und Maßnahmen analysiert. Einerseits wird das für den neuen Markt Frankreich ideale Vertriebssystem angedacht, andererseits werden strategische Vorschläge im Bereich der interkulturellen Kommunikation beschrieben.

Wie kann nun der Markteintritt in Frankreich tatsächlich funktionieren? Welche transkulturellen Aspekte sollten beachtet werden und welche Veränderungen muss das Unternehmen Alexander Schärf & Söhne GmbH tatsächlich durchführen, um am französischen Markt Fuß fassen zu können, all dies wird in den letzten Seiten der Arbeit dargestellt.

2. Firmenvorstellung: Alexander Schärf und Söhne GmbH

Der folgende Teil der Arbeit beschäftigt sich nicht nur mit der Geschichte und dem Unternehmensleitbild von Schärf, sondern auch Struktur, interne Unternehmensdaten, Vertriebssysteme und Marketingziele des Familienunternehmens werden beschrieben.

2.1. Geschichte des Unternehmens

In den 50er Jahren gründete Dr. Alexander Schärf das Kaffeemaschinen-Handelsunternehmen Schärf GmbH mit Sitz in Wr. Neustadt. Dank eines modernen Funkservicenetzes kann das Unternehmen, die in dieser Branche üblichen und aufwendigen Servicezeiten, erheblich reduzieren. In den darauf folgenden Jahren wurde der Kundenstock kontinuierlich ausgebaut, technische Entwicklungen im Espressomaschinenbereich forciert, ein modernes Kundendienstwerk geschaffen und der Vertrieb auf ganz Österreich ausgeweitet. Eine eigene „Schärf“ Kaffeemarke wird entwickelt und die Röstung gänzlich nach Österreich verlagert. Nach und nach überlässt der Firmengründer seinen Nachkommen die Aufgaben des Unternehmens, der Firmenname wird, Ende der 70er, auf Alexander Schärf und Söhne GmbH geändert. In den 90er Jahren wird eine Niederlassung in Hamburg gegründet, um den norddeutschen Markt besser betreuen zu können. 1994 setzt man mit der Einführung der ersten vollautomatischen Kolbenespressomaschine die Tradition des Unternehmens in der Verbesserung des Kolbensystems fort. 1999 übernimmt Reinhold Schärf, im Zuge eines Managements Buy Outs die Geschäftsführung. Der Schwerpunkt des Unternehmens liegt, neben der Entwicklungen und Durchführung von Gastronomieprojekten, nicht nur in der Erzeugung von Espressomaschinen und der Röstung eigener Kaffeespezialitäten, doch vor allem in der „Coffeeshop Company GmbH“, die 2001 als rechtlich selbständiges Unternehmen, ausgegliedert wird.

Im Laufe der Jahre werden Franchisesshops, Coffeeshops Corner auf Schiffen, sowie 17 neue Standorte der Coffeeshop Company eröffnet. Als bedeutendes Jahr gilt 2004, in dem der Spatenstich für die Schärf-World „The Art of Coffee“ in Neusiedl/See in Österreich erfolgt. Das Unternehmen Alexander Schärf und Söhne GmbH bietet Komplettkonzepte, sowohl national, als auch international an, die sich auf die Bereiche Planung, Marketing und Umsetzung konzentrieren (vgl. online Nr.1). Wie diese Gesamtlösungen im Detail aussehen, wird im nächsten Punkt beschrieben

Die Firma Schärf blickt auf eine jahrzehntelange Geschichte zurück, ist seit über 60 Jahren ein erfolgreicher Familienbetrieb, eine Nachhaltigkeit ist somit gegeben. Reinhold Schärf führt zurzeit dieses Unternehmen, er gilt als großartiger Visionär und ist mit seinen Ideen und Projekten, sowie deren Umsetzungen, dem Markt um Jahre voraus: „Nur ein lebendiger Fisch kann gegen den Strom schwimmen, tote Fische schwimmen mit dem Strom“

(Zitat online Nr. 1). Er bietet seinen Kunden Nachhaltigkeit, Qualität und Kompetenz. Daraus resultiert ein klassisches Imageprofil: qualitativ gut, aber hochpreisig.

2.2. Unternehmensleitbild: Corporate Identity

Was bedeutet Corporate Identity? Der Begriff „corporate“ stammt aus der englischen Sprache und bedeutet einerseits „Kooperation“, „Unternehmen“, andererseits steht dieses Wort auch für „gemeinsam“, „vereint“ (vgl. Herbst 2009: 18).

„Identity“ bedeutet „Identität“, also „Wer bin ich?“ (vgl. Herbst 2009: 18). Die Identität des Unternehmens Schärf ergibt sich daraus, dass alle MitarbeiterInnen ein gemeinsames Selbstverständnis über die Unternehmenspersönlichkeit entwickeln (vgl. Herbst 2009: 18). Dieses gemeinsame Konstrukt besteht aus vier Schritten:

- Erkennen
- Bestimmen
- Vermitteln
- Kontrollieren (vgl. Herbst 2009: 19).

Diese Unternehmenspersönlichkeit vermittelt das Erscheinungsbild (Corporate Design), die Kommunikation (Corporate Communication) und das Verhalten (Corporate Behaviour) nach innen, sowie nach außen (vgl. Herbst 2009: 19).

Das Unternehmen Alexander Schärf & Söhne GmbH hat in den 70er Jahren den gesetzten Schriftzug als erstes Firmenlogo entwickelt:

schärf

In den darauf folgenden Jahren, als das Unternehmen seine eigene Röstung nach Österreich verlagerte, also in den 80ern, wurde das rot-schwarze Logo für die Vermarktung des Kaffees kreiert:



Die Farbe Rot steht für die Kaffeekeirsche und Schwarz für die geröstete Kaffeebohne.

1999, anlässlich der Geburtsstunde der Coffeeshop Company, entstand das dritte Logo. Der Slogan „Home in Vienna“ fügte sich dem Rundlogo erst einige Jahre nach

Gründung an – auf Grund der ersten Erfahrung internationaler Präsenz war es dem Unternehmen wichtig, sich einerseits als „österreichisch“ zu präsentieren und sich andererseits, von der großen „amerikanischen Kette“ zu differenzieren. Gerade in den arabischen Ländern sind AmerikanerInnen nicht allzu gerne gesehen.



HOME IN VIENNA

Durch die Eröffnung der Schärft World „The Art of Coffee“ wurde ein weiteres Logo entwickelt:

schärf

THE *ART* OF COFFEE

Mit diesem Konzept präsentiert das Unternehmen dem Fachpublikum, sowie allen InteressentInnen, das gesamte Leistungsspektrum der Firma Schärf. Mit diesem Logo werden alle Kompetenzen miteinander verbunden, von der Espressomaschine, über den Kaffee, bis hin zur Coffeeshop Company.

2.2.1. Das Motto- die Unternehmensphilosophie

Das Motto „The Art of Coffee“ ist leicht zu merken und umfasst die zentrale Aussage des Unternehmens. Es beschreibt die Philosophie des Unternehmens als das es eine Kunst ist, die gesamte Wertschöpfungskette des Kaffees qualitativ zu zelebrieren. Von der Plantage weg bis hin zum kompletten Kaffeeconcept, hin zu den VerbraucherInnen, mit den gesamten Zwischenstufen wird jedem einzelnen nicht nur ein Produkt, sondern eine Welt präsentiert. Die Entscheidung dieses Motto in englischer Sprache zu kreieren lag an der internationalen Ausrichtung, jeder sollte es verstehen können.

2.2.2. Image

Als Image werden Vorstellungsbilder, die eine Person oder eine Gruppe von Menschen von einem bestimmten Meinungsgegenstand haben (vgl. Herbst 2009: 68). Diese Meinungsgegenstände können Personen, Objekte oder Ideen sein. „Das Image eines Unternehmens ist ein *subjektives* Vorstellungsbild, sein Ruf in der Öffentlichkeit“ (Framson

2009: 91). Es ist interessant und wichtig, dass UnternehmerInnen als glaubwürdige, kompetente GesprächspartnerInnen eingeschätzt werden (vgl. Herbst 2009: 68). Denn gerade dieses Vorstellungsbild das Bezugsgruppen von einem Unternehmen haben, steuert ihr Verhalten, beeinflusst Kauf oder Ablehnung (vgl. Herbst 2009: 69).

2.2.3. Emotionale Ansprache

„Ich liebe zwei Dinge, den Kaffee und den Umgang mit Menschen“ (Zitat Reinhold Schärf). Der Mensch und der Kaffee bilden die zentralen Elemente in der Schärf Firmenphilosophie. Das eine geht nicht ohne den anderen. Es ist die zentrale Aufgabe des Unternehmens diese beiden Elemente emotional zusammenzubringen, da Alexander Schärf & Söhne GmbH nicht nur Produkte verkauft. Ein Gesamtkonzept mit Emotionen steht im Vordergrund. Und Reinhold Schärf versucht auf die verschiedensten Gefühlsempfindungen der Menschen einzugehen. Emotionen und Stimmungen erhöhen den Sympathiewert des Unternehmens (vgl. Herbst 2009: 77). Emotionen können unterschiedliche Ausprägungen haben, wie Freude, Lachen, und dies kann auch Geborgenheit bedeuten (vgl. Herbst 2009: 78).

„Die Seele muss spürbar sein“ (Zitat online Nr. 1). Reinhold Schärf ist es gelungen gastronomische Projekte mit Seele und Wohlgefühl erfolgreich umzusetzen (vgl. online Nr. 1). Mit der Kombination Produkt, Architektur, vitales Ambiente, Visualisierung und Design wird der Mensch über das Genussmittel Kaffee zur Kommunikation eingeladen (vgl. online Nr. 1).

2.3. Unternehmensstruktur und Kompetenzen

2.3.1. Espressomaschinen und Technologie

Bereits in den 30er Jahren war die Idee Wasser unter Druck durch Kaffeepulver zu pressen bekannt. Das Unternehmen Schärf setzte sein Hauptaugenmerkmal auf die Kolbenespressomaschinen, die Spezialmahlwerke und die Kaffeespezialitäten.

In den 80er Jahren wurden alle Kaffeemaschinenherstellungsprozesse weltweit auf das Pumpenextraktionssystem umgestellt. Schärf hingegen galt als weltweit einziges Unternehmen, das nie aufgehört hat Kolbenespressomaschinen zu produzieren. Ein weit kostspieligeres Verfahren garantiert jedoch höchste Qualität, während das Pumpenverfahren nicht so kostenintensiv ist, aber dementsprechende Qualitätseinbußen bei der Kaffeeextraktion vorweist. Halbautomatische sowie vollautomatische Espressomaschinen werden mit dem Kolbenverfahren von Schärf angeboten. Als Beispiel kann die Espressomaschine für die anspruchsvolle Gastronomie – das Schärf Xpress Piston System – genannt werden (vgl. online Nr. 1).



Abbildung 1 : Schärff Kolbengruppe: Das XPress – Piston System
(Quelle: Alexander Schärff & Söhne GmbH)

2.3.2. Kaffeerösterei und Manufaktur

Eine Führung durch die firmeneigene Kaffeerösterei lässt das Herz aller Kaffeeliebhaber höher schlagen, dieser herrliche Duft! Doch wie wächst Kaffee und woher kommt er? Der Genuss entsteht mit einer weißen Blüte der Kaffeepflanze und erst die rote Frucht enthält die Bohne, den Urstoff des Kaffees (vgl. Schärff Broschüre Nr. 1). Jede Bohne hat ihren eigenen Geschmack. Die Jungpflanzen wachsen im Laufe von drei bis fünf Jahren zu ihrer vollen Größe, das heißt, erst dann ist die erste Ernte möglich (vgl. Heise 1997: 59). Im Laufe der Zeit wurden zahlreiche Kaffeearten wirtschaftlich nutzbar gemacht. Bis 1860 waren es hauptsächlich Züchtungen von der Arabica-Sorte ausgehend, die bekannt wurden. Doch nach und nach wurde die Robusta-Sorte entdeckt. Die Hauptanbaugebiete der *Arabica*-Sorte liegen in Brasilien, Kolumbien, Mexiko und in anderen Staaten Zentralamerikas. Diese verzeichnet einen geringeren Koffeingehalt als die *Robusta*-Kaffeebohnen. Die Kultivierung der *Robusta*-Sorte wurde stark vorangetrieben, da sie eine besonders widerstandsfähige Pflanze ist (vgl. Heise 1997: 59). Sie ist eher in Asien und Afrika, aber auch in Brasilien zuhause.

Die reife Frucht, die Kaffeekirsche, wird gepflückt und in „nassem“ Zustand werden die Samen vom Fruchtfleisch aus der Kirsche herausgelöst und in der Sonne getrocknet. Geschält, sortiert, in Säcken abgepackt, wird das wertvolle Gut, der so genannte Rohkaffee, auf Weltreise geschickt.

Schärff komponiert aus über 20 Kaffeesorten qualitativ hochwertige Mischungen. Erst durch das Rösten erhalten die Bohnen ihr eigentliches Aroma, wobei die Röstzeit ausschlaggebend ist. Es handelt sich um einen komplizierten, chemischen Prozess. Der Rohkaffee ändert unter indirekter oder direkter Hitzeeinwirkung langsam die Farbe von grünlichgelb zu braun und sein Volumen vergrößert sich um etwa ein Drittel (vgl. Heise 1997: 63). Noch heute sind die zahlreichen ätherischen Substanzen, die durch das

„Aufknacken“ der Bohne freigesetzt werden, nicht bekannt, doch sie verleihen dem Kaffee die individuelle Note (vgl. Heise 1997: 63). Die Schärf-Bohne wird 12-15 Minuten geröstet und es muss auf eine kontinuierliche Temperatursteigerung geachtet werden, denn plötzliche Temperatursprünge würden den Geschmack negativ beeinflussen.

2.3.3. Produktentwicklung und Trendscouting

Durch eine permanente Markt- sowie Kundenpräsenz befindet sich Reinhold Schärf „mitten im Geschehen“, erkennt Kundenbedürfnisse und agiert rasch. Rechtzeitig gibt er die Richtung neuer Entwicklungen vor und leitet selbst die Entwicklungsprozesse. Einerseits arbeitet das Unternehmen an gerätetechnischen Entwicklungen, die auf dem neuesten technologischen Stand der jeweiligen Zeit beruhen. Andererseits sind Entwicklungen konzeptioneller Natur im Vormarsch: wie lässt sich Kaffee innerhalb der Gesellschaft am besten vermarkten? Die visionären Entwicklungen wie zum Beispiel die Wasser- und Luftaufbereitung, oder die Raumharmonisierung, sind ebenfalls von großer Bedeutung. Visionen des Unternehmens, die teilweise bereits am Markt umgesetzt worden sind oder noch auf ihren Auftritt warten.

2.3.4. Schärf Academy und Individualgastronomie

Für das Unternehmen Schärf steht die laufende Aus- und Weiterbildung ihrer MitarbeiterInnen an oberster Stelle. Von Lehrlingen bis hin zu international tätigen GastronomiepartnerInnen wird ein konstruktives Programm angeboten. Ausgebildetes Personal garantiert die Vermittlung eines für die KundInnen positiven und emotionalen Erlebnisses, die Kundenbindung ist ein bedeutender Faktor. Durch die direkte Anbindung an die Zentrale sind alle PartnerInnen am letzten Informationsstand:

Das Unternehmen Schärf legt besonderen Wert auf zufriedene KundInnen. Service stand immer schon im Vordergrund und die angebotenen Trainings und Schulungen des Personals garantieren Professionalität. Eine rasche und verlässliche Servicequalität wird von PartnerInnen sehr geschätzt und erhöht die Kundenbindung. Jede Eigeninitiative und Individualität im Gastronomiebereich findet bei der Firma Schärf große Unterstützung. Planung und Durchführung der persönlichen Projekte werden von einem erfahrenen Team übernommen. Einem individuellen Lokal steht nichts mehr im Wege. Das Konzept kann auch in Großküchen umgesetzt werden. Mit einer breiten Produktpalette an Kochgeräten, Geschirrspülern oder Eiswürfelbereitern, wird jeder Arbeitsbereich funktionsgerecht gestaltet, und die Kombination von technologischer Innovation und gastronomischer Tradition sichert höchste Zufriedenheit bei den AbnehmerInnen (vgl. online Nr. 1). Doch auch die angebotene Produktvielfalt der Kaffeespezialitäten stellt einen wesentlichen Bestandteil einer erfolgreichen Vermarktung dar: Produkte wie Espresso, Macchiato,

Melange, Cappuccino, Cafe Latte, Latte Macchiato, bis hin zu geeisten Kaffeespezialitäten, bieten KundInnen große Auswahlmöglichkeiten.

Durch eine hauseigene Werbeagentur kann das zu realisierende Gesamtkonzept in der Gastronomie in den Bereichen Graphik und Design unterstützt werden (vgl. online Nr. 1). Die Schärf Academy bildet außerdem KundInnen im Rahmen der Franchise- und Baristakonzepte aus. Dieser Know-how Transfer an PartnerInnen ist wesentlich für die erfolgreiche Umsetzung jeglichen Kaffeeconzeptes.

2.3.5. Unternehmensberatung, Finanzierung und Entwicklung Systemkonzepte

Im Bereich der Wirtschaftlichkeit werden PartnerInnen von der Firma Schärf beraten, um die Ideen und Pläne realisieren zu können. Eine genaue Analyse des Standorts (Lage, Kundenfrequenz, sowie Erreichbarkeit) wird ebenfalls durchgeführt. Eventuelle finanzielle Schwierigkeiten werden mittels eines individuellen Finanzierungsplans gelöst, und die Realisierung eigener Gastronomieprojekte kann in Angriff genommen werden (vgl. online Nr. 1).

2.3.6. Expansion Coffeeshop Company

Mit der Coffeeshop Company führt Schärf den aus Amerika bekannten Trend des „coffee-to-go“ Prinzips in Österreich ein. Mit progressiven Schritten verbreitet sich die Coffee Shop Company weltweit. Seit 1999, als der erste Coffeeshop in Wien eröffnet wurde, wird kontinuierlich expandiert. Weltweit gibt es folgende Anzahl von Outlets, die das Unternehmen Schärf bereits eröffnet hat (vgl. online Nr. 1):

Länder	Anzahl
Österreich	37
Deutschland	69
USA	38
Ägypten	11
Slowakei	11
Ungarn	8
Russland	8
Tschechien	7
Polen	6
Mazedonien	3
Türkei	3
Kroatien	1
Slowenien	1
Saudi Arabien	1

Abbildung 2 : Outlets, Stand Jänner 2010,
(Quelle: online Nr. 2).

Mit potentiellen PartnerInnen in folgenden Ländern ist Schärf zurzeit in Verhandlung: GCC-Staaten, Rumänien, Baltikum, Bosnien, England, Libanon, Serbien, Bulgarien, Marokko, Syrien, China, Jordanien, Ukraine.

Die „Alles-aus-einer-Hand“ Tradition stellt eines der Unternehmensziele der Schärf Coffeeshops dar: Kaffee, Kaffeemaschine, Tee, Wasser, sowie ein perfektes Ambiente und ein vorzüglicher Geschmack. Qualität steht an oberster Stelle, die Produkte sollen allen KundInnen die traditionelle Wiener Kaffeehaustradition etwas näher bringen. Die Produkte werden kurz vorgestellt, da sie für den weiteren Verlauf der Arbeit in Hinblick auf Marktanpassungskriterien relevant sind. Im Bereich Kaffee wird folgende Palette angeboten:

- Der klassische Espresso.
- Espresso Macchiato, mit flüssigem cremigem Milchschaum abgerundet.
- Der Espresso con Panna, ist mit Schlagobers verfeinert.
- Der Americano ist ein mit heißem Wasser verlängerter Espresso.
- Cappuccino: Espresso mit frisch geschäumter Milch und einem hochverdichteten cremigen Milchschaum
- Caffè Latte: ein Espresso mit viel frisch geschäumter Milch aufgegossener Kaffee, mit cremigen Milchschaum vollendet.
- Moccacino®, ein Espresso mit bester weißer oder dunkler Schokolade aufgegossen, mit frisch geschäumter Milch und mit Schlagobers und flüssiger Schokolade getoppt.

- Beim Caramel Macchiato wird schmelzendes Karamell mit geschäumter Milch bedeckt und ein Espresso wird dazu gegossen.
- Macademya ist eine Komposition aus Espresso, frisch geschäumter Milch und Macadamianuss Aroma.
- Barista spezial ist die „Eigenkreation“ eines Baristas, eine Überraschung für jeden Kunden.

Coffeeshops bieten weiter eine große Bandbreite an schneller Feinkost, wie diverse Variationen von *Bagels*, *Focaccias*, *Pidettas*, *Flat Breads*, sowie *Salate* und *Wraps* an. Frühstückskombinationen und „Smart Menus“ werden ebenfalls angeboten. Inwieweit diese Sortimente in den Ländern teilweise bestehen bleiben, oder verändert werden, wird am Beispiel der Länder in Punkt 4. angeführt.

2.4. Unternehmens Daten

2.4.1. Umsatzzahlen

Der Gesamtumsatz des Unternehmens Alexander Schärf & Söhne GmbH macht über 15 Millionen Euro aus.

A. SCHÄRF UND SÖHNE GMBH	
Umsatzsegmente	2008 (€in '000)
Kaffeemaschinen/Geräte	5.407
Projekt Einrichtung	4.695
Kaffee/Tee	4.336
Schärf World	86
Service/Ersatzteile	1.205
Total	15.729

Abbildung 3 : Umsatzzahlen A. Schärf & Söhne GmbH,
(Quelle: Unternehmen Schärf)

Im Vergleich wird in der unten abgebildeten Tabelle der Umsatz der Coffeeshops dargestellt.

SCHÄRF COFFEESHOP GMBH		
Umsatzsegmente	2008 (€in '000)	% vs. Umsatz total
Handelsware	4.636	56,4%
Eigenshops	399	4,9%
Masterfranchise Gebühren	1.780	21,6%
Eintrittsgebühren	297	3,6%
Franchise- & Lizenzgebühren	534	6,5%
DB Weiterleitung AS	416	5,1%
Sonstige	164	2,0%
Gesamtumsatz	8.226	100,0%

Abbildung 4 : Umsatzsegmente Coffeeshop GmbH,
(Quelle : Schärf Unternehmensdaten)

Wie aus der Tabelle ersichtlich, stellen die Handelswaren, also der Kaffee und das gastronomische Zubehör, den größten Umsatzanteil dar. An zweiter Stelle tauchen bereits die Franchisegebühren auf. Wie viel diese betragen, wird in Punkt 2.5.2.1. genauer beschrieben.

2.4.2. Produktkennzahlen

Verkaufszahlen CSC GETRÄNKESORTIMENT in Österreich 2009

Produktname	Anzahl	Anzahl in % vs. Gesamtumsatz	Wert in % vs. Gesamtumsatz
Caffè Latte Total	12.829	11,11%	11,67%
Cappuccino Total	10.882	9,42%	10,42%
Oreo Shake	6.024	5,22%	7,57%
Moccacino® Dark Tot.	3.134	2,71%	3,32%
Verlmg. Braun	3.298	2,86%	2,38%
Moccacino® White Tot.	2.746	2,38%	2,90%
Espr. Single	2.154	1,87%	1,30%
Espr. Double	975	0,84%	0,86%

Abbildung 5 : Verkaufszahlen des Schärf Getränkesortiments,
(Quelle: Alexander Schärf & Söhne GmbH, selber erstellt.)

Diese Tabelle, mit den von Schärf angegebenen Zahlen gibt einen kurzen Einblick in die Produktpräferenz der österreichischen KonsumentInnen. Wie zu sehen ist, konsumieren ÖsterreicherInnen als Lieblingsprodukt *Caffè Latte*, dessen Wert 11,67% des Gesamtumsatzes der CSC ausmacht. Als zweites Lieblingsprodukt kann Cappuccino genannt

werden. Der dritte führende Artikel nennt sich Oreo Shake. Bei dieser Kaffeespezialität werden Milch, Schokopulver und ein Schuss Espresso mit den so genannten Oreo Keksen vermischt. Es entsteht eine cremige Masse und ist ein besonders beliebtes Getränk.

2.4.3. Standorte

Land	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Gesamt
Österreich	1	2	3	1	7	10	8	6	6	4	2	50
Deutschland				3	7	1	11	8	21	22	3	76
Ungarn					1		1		5	3	1	11
Slowakei									6	5	1	11
Polen									2	7	2	11
Tschechien									2	3	2	7
Russland										4	4	8
Türkei									2	1		3
Kroatien											1	1
Mazedonien										1	2	3
Ägypten								1	1	1	6	9
Slowenien											1	1
Saudi Arab.											1	1
USA		1	10	5	4	6	2		2			30
Wachstum/ Jahr	1	3	13	9	19	17	22	15	47	50	26	
Standorte	1	4	17	26	45	62	84	99	146	196	222	

Abbildung 6 : CSC Standorte,

(Quelle: Alexander Schärf & Söhne GmbH geschäftsinterne Unterlagen)

2.5. Vertriebskonzepte

2.5.1. Barista Konzept

Firma Schärf bietet höchste Qualität in jedem Bereich. Um diese zu gewährleisten, muss kontinuierlich daran gearbeitet werden. Die espressokaffee-Kultur ist ein weltweiter Trend und um eigenes Know-how konsequent vermitteln zu können, bietet das Unternehmen Consulting-Leistungen an. Das zukunftsorientierte Konzept offeriert einen Zusatznutzen in jedem bestehenden Kaffeehausgeschäft an. Dieses kann in folgende Kategorien unterteilt werden (vgl. online Nr. 1):

- Die Hardwarekomponenten, wie zum Beispiel Kaffeemaschinen oder Mahlwerke, werden besprochen und erklärt.
- Der Softwareeinsatz verbindet alte und neue Rezepte der Kaffeezubereitung

- Die Geschirrkomponekte definiert den adäquaten Einsatz von Tassen, Bechern, als individuelle Präsentationslehre.
- Die optimale Verkaufsförderung wird mit Marketing und Werbeunterlagen unterstützt.
- Grundkurs, in dem das Wissen über Kaffee als Ware vermittelt wird.
- Intensive Schulungsprogramme durch professionelle Barista-TrainerInnen garantieren die Umsetzbarkeit des Dienstleistungskonzeptes vor Ort.
- Für die oben bereits erwähnte Kostenplanung werden Gesamtpakete angeboten.
- Qualitätskontrollen garantieren die versprochene Wertschöpfung.

Das Barista Konzept wird hauptsächlich in Österreich und Deutschland angeboten. Beim Kauf der Kaffeemaschinen gehen die Geräte sofort in das Eigentum der KundInnen über, somit sind diese nicht an etwaige Anforderungen des Unternehmens Alexander Schärf & Söhne GmbH gebunden. Die gesamte Produktgestaltung für ihr Gastronomieprojekt können KundInnen frei gestalten. Meist jedoch werden Empfehlungen bzw. die angebotenen Konzepte von Schärf dankend angenommen und umgesetzt. Diese mögliche „Gestaltungsfreiheit“ unterscheidet das Barista-Konzept vom Franchisekonzept, das im nächsten Punkt beschrieben wird.

2.5.2. *Franchisesystem der Coffeeshop Company*

2.5.2.1. Die Anforderungen

Die Coffeeshop Company kann mittels Franchisesystem national, sowie international auftreten. Die Systemzentrale in Neusiedl/See vergibt die Lizenz an Personen oder UnternehmerInnen, die im eigenen Namen, selbstständig und auf eigene Rechnung die Führung eines Coffeeshops übernehmen wollen. Folgende Kriterien müssen zukünftige FranchisenehmerInnen erfüllen:

- Bereitschaft selbstständig tätig zu sein
- Laufende Weiterbildung
- Übernahme von Verantwortung
- Fähigkeit zur Führung und Motivation
- Hohe Dienstleistungsbereitschaft
- Kommunikationsfähigkeit
- Kaufmännisches Verständnis
- Hohes Maß an Kundenorientierung
- Bereitschaft zur Weitergabe von Erfahrungen (vgl. Schärf Manual Nr. 2)

Schärf hat außerdem ein Grundpaket der Coffeeshop Company für FranchisenehmerInnen erstellt, das zum Beispiel die Auswahl und Ausgestaltung des Warenangebots, oder die Ausarbeitung des Marketingkonzeptes beinhaltet. Die Einzelheiten dieses Konzept werden jedoch nicht weiters angeführt, da dies übliche Vereinbarungen enthält. Zu erwähnen wäre die Zahlung einer einmaligen Eintrittsgebühr in der Höhe von €25.000,-/Standort (excl. Ust), die von FranchisenehmerInnen zu entrichten ist (vgl. Schärf Manual Nr. 2). Je nach Vereinbarung verpflichten sich die MasterfranchisenehmerInnen eine bestimmte Anzahl von Shops pro Jahr in dem jeweiligen Land zu öffnen. Für die Gesamtheit der geplanten Shops wird eine Vorauszahlung der Eintrittsgebühren gezahlt: also wenn FranchisenehmerInnen in Frankreich zum Beispiel die Eröffnung von vier Shops planen, so muss eine Vorauszahlung von € 100.000,-- an den Franchisegeber Schärf geleistet werden. Die Menge der voraussichtlichen Shops bleibt den FranchisenehmerInnen überlassen, sie müssen aber eine realistische und durchführbare Planung abgeben können. Als Gegenleistung für die Eintrittsgebühren erhalten die PartnerInnen die alleinige Markenutzungsrechte des Landes. Falls die beabsichtigten Shops nicht realisiert werden konnten, behält sich das Unternehmen Schärf das Recht vor, den Masterfranchisevertrag aufzukündigen. Für jeden Shop geben FranchisenehmerInnen 5% des Gesamtumsatzes als so genannte Franchisegebühr dem Franchisegeber Schärf ab; je nach Land kommt manchmal auch eine Marketinggebühr von 1% hinzu.

2.5.2.2. Zielgruppe und Angebot

Die angesprochene Zielgruppe für Schärf kann man wie folgt definieren: junge, modebewusste, urbane, den Trends der Zeit folgende Menschen, sowie all jene, die sich gerne dem Kaffeegenuss hingeben und hochwertigen Kaffee zu schätzen wissen.

Das Konzept der Coffeeshops ist ein Modular und kann je nach Standort an die örtlichen Gegebenheiten angepasst werden (vgl. online Nr. 2). Der Standort kann von FranchisenehmerInnen selbst ausgewählt werden, muss aber von der Zentrale freigegeben werden. Folgende Konzepte sind, je nach verfügbarer Fläche, anwendbar:

- Classic wird bei einer Fläche von 40-100 m² eingesetzt. Bei diesem Konzept gibt es das Self-Service Prinzip und wird hauptsächlich in Innenstadtlagen umgesetzt.
- Lounge: dieses Konzept kann bei einer Fläche von 120-200 m² umgesetzt werden und ist eines am häufigsten vorkommende. Die warmen, sowie kalten Snacks und der Kaffee werden serviert, oder können mitgenommen werden.
- Das Shop in Shop Konzept, ist für Flächen von 20-30m² ideal und konzentriert sich auf den to go Bereich.

2.5.2.3. MitarbeiterInnen und Ausbildung

Den MitarbeiterInnen wird eine kontinuierliche Aus- und Weiterbildung angeboten. Es wurden eigene und spezielle Schärff Schulungsunterlagen entwickelt (vgl. online Nr. 2). Die Sprache dieser Handbücher ist englisch und ist für die gesamte Firma normativ. Alle FranchisenehmerInnen sollten nach diesem Handbuch arbeiten. Für neue MitarbeiterInnen wurde ein Lehrlingsausbildungsplan entwickelt: nicht nur Warenkunde und Produktzubereitung, sondern auch Service – und Kundenorientierung stehen im Mittelpunkt. Alle MitarbeiterInnen der jeweiligen FranchisepartnerInnen werden in das Trainingszentrum der Schärff Academy eingeladen und absolvieren dort ihre Schulung und Weiterbildung. Um eine gleich bleibende Qualität garantieren zu können, wurde von der Firma Schärff ein Qualitätssicherungshandbuch (Quality Assurance Manual) erarbeitet.

2.6. Marketing und Werbemaßnahmen der Coffeeshop Company

2.6.1. Ziel

Die Marke CSC – Coffeeshop Company – gilt als gelungenes Gesamtkonzept. Ziel des Unternehmens ist es mit dieser Marke eine innovative und kreative Zielgruppe zu erreichen. Das ursprünglich US-amerikanische Konzept des Coffeeshops wird vom Unternehmen Schärff als „die konsequente, hochwertige Neuinterpretation der traditionellen Wiener Kaffeehauskultur“ bezeichnet. (Zitat online Nr. 2). Das hochwertige Produkt Kaffee steht natürlich im Vordergrund, doch gilt es den KonsumentInnen mit einem trendigen Ambiente eine gesamte, neue Welt zu eröffnen.

2.6.2. Strategie: Schärff – Markteinführung

Dieses stimmige Gesamtkonzept wird bereits auch in anderen Ländern vermarktet. Der Trend des „Coffee-to-go“ ist mittlerweile in zahlreichen internationalen Märkten bekannt und beliebt. Der Imagewert einer trendigen Kaffeekultur ist somit vorhanden. Die Wiener Kaffeekultur soll nun weiterleben und sich ausbreiten. Schärff bietet nicht nur „Coffee-to-go“ an, sondern ein Gesamtkonzept, mit Ambiente, eigenen Lösungen und zündenden Ideen (vgl. online Nr. 2). Die Markteinführung in einzelnen Ländern wird in Punkt 2.7 angeführt.

2.6.3. Instrumente: Werbemaßnahmen, Messe

Schärf bietet eine klare Linie bei der Entwicklung und Gestaltung jedes einzelnen Gastronomieprojekts an. Die firmeninterne Designabteilung, sowie das Graphikstudio, garantieren das richtige Ambiente und eine adäquate Visualisierung der zu bewerbenden Produkte. Durch die Kreation firmengetreuer Bekleidung kann die C.I. des Unternehmens gewahrt bleiben und maßgeschneiderte Internetauftritte sorgen für eine professionelle und effiziente Präsenz. Das richtige Ambiente mit beruhigender Musik und Filmuntermalung in den jeweiligen Standorten führt nicht nur zu den gewünschten Werbeeffekten, sondern auch zu zufriedenen KundInnen.

Messeauftritte zählen für das Unternehmen Schärf zu den wichtigsten Werbemaßnahmen: die *Internorga* in Hamburg, *Alles für den Gast* in Wien, sowie die *Südback* in Stuttgart, *IBA* wechselweise in Düsseldorf/München, um nur die wichtigsten zu nennen. Messen gelten als wichtiges Kommunikationsinstrument. Laut Bruhn „umfassen Messen und Ausstellungen:

- die Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle und Nachbearbeitung aller Aktivitäten,
- die mit der Teilnahme an einer zeitlich begrenzten und räumlich festgelegten Veranstaltung verbunden sind,
- deren Zweck in der Möglichkeit zur Produktpräsentation, Information eines Fachpublikums und der interessierten Allgemeinheit, Selbstdarstellung des Unternehmens und Möglichkeit zum unmittelbaren Vergleich mit der Konkurrenz liegt,
- um damit gleichzeitig spezifische Marketing- und Kommunikationsziele zu erreichen“ (Bruhn 2005³: 409).

Für Schärf sowie für jedes andere Unternehmen auch, stehen AnbieterInnen und NachfragerInnen in persönlichem Kontakt (vgl. Bruhn 2005³: 410). Ein besonders wichtiger Faktor: MitbewerberInnen können analysiert und neue Ideen für potentielle Produktneuheiten können angedacht werden.

3. Theoretische Grundlagen

Nach dieser detaillierten Firmenvorstellung von Alexander Schärf und Söhne GmbH drängt sich der Gedanke auf, ob die eigenständige Schärf Coffeeshop GmbH neue Länder erobern kann. Eine kurze Analyse des Unternehmens wird vorgenommen, theoretische Grundlagen für mögliche Auslandsmarkteintritte, Strategien, sowie Markt -chancen bzw. -barrieren, werden erörtert. Zu guter Letzt wird die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation erläutert.

3.1. SWOT Analyse

Zunächst wird eine klassische Unternehmensanalyse, die so genannte SWOT-Analyse, vorgestellt. Es handelt sich hier um eine beliebte Vorstufe zur Situationsanalyse und Erarbeitung weiterer Strategieansätze. Mittels dieses Denkmodells kann die Unternehmens- und Marktsituation aufgezeigt, sowie beurteilt werden. Die Buchstaben „SWOT“ stehen für die englischen Wörter Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats (vgl. Scheuch 2007⁶: 184). Die Stärken und Schwächen sind die internen Faktoren, wie Produktqualität oder Bekanntheitsgrad, also die Beschaffenheit über die das Unternehmen die Kenntnisse hat. Die Chancen und Risiken hingegen kann man als externe Einflussfaktoren bezeichnen, die sich aus den Veränderungen der Märkte und den Trends ergeben (vgl. Scheuch 2007⁶: 184). Auf diese Rahmenbedingungen hat das Unternehmen keinen direkten Einfluss. Sie umfassen beispielsweise folgende Merkmale:

- demographische wie Bevölkerungswachstum, Altersschichten, Familienstrukturen, Wohnverhältnisse etc.
- naturabhängige wie Rohstoffe, potentielle Naturkatastrophe etc.
- volkswirtschaftliche Merkmale wie Kaufkraft
- sowie politisch-rechtliche (Öffnungszeiten etc.) und soziokulturelle Faktoren wie Essgewohnheiten, Religionen etc.(vgl. Scheuch 2007⁶: 184).

Im Grundmodell der SWOT-Analyse wird von Chancen gesprochen, wenn sich eine Möglichkeit ergibt, mit strategischen Maßnahmen einen voraussichtlichen Erfolg, oder eine Wettbewerbsstärke zu erzielen. Wird eine Situation erkannt, die das Unternehmen bedrohen oder ihm schaden könnte, so wird von Gefahr gesprochen (vgl. Scheuch 2007⁶: 185). Die unterschiedlichen Interaktionen zwischen diesen Faktoren werden später an Hand des Unternehmens Schärf genauer aufgezeigt. Sobald Stärken auf Chancen treffen, können viel versprechende Strategien entwickelt werden (vgl. Scheuch 2007⁶: 185). Sobald Schwächen auf Gefahren treffen, müssen Präventivmassnahmen angedacht werden. Dieses Modell gibt Antwort auf, ob Investitionen sinnvoll sind, ob ein potentieller Markt wirklich attraktiv ist

und wie wahrscheinlich es gelingen kann, den gewünschten Erfolg zu erzielen (vgl. Scheuch 2007⁶: 185).

3.2. Marktbezogene Grundsatzentscheidungen

Wie Stärken, Schwächen eines Unternehmens und externe Faktoren analysiert werden können, wurde nun definiert. Doch es sollten auch etwaige Grundsatzentscheidungen theoretisch abgehandelt werden. Sobald ein Unternehmen als ein „Ganzes“ in anderen Märkten auftreten will, müssen Strategien, Ziele und absatzpolitische Maßnahmen überlegt werden. Folgende marktbezogene Grundsätze von Scheuch sind anzuführen:

- „Segmentfixierung: das Unternehmen definiert eine Kundengruppe
- Produkt – bzw. Programmfixierung: das Unternehmen überlegt sich, strategische Beschränkungen auf Teilbereiche, die für den potentiellen Markt wettbewerbsfähig und kompetent sind
- Distributionsfixierung: Art der Distribution, wie zum Beispiel Franchising- oder Partnerbetriebe, wird festgelegt.
- Preispolitische Positionierung: kann die nationale Preispositionierung im ausländischen Markt beibehalten, oder muss eine Anpassung vorgenommen werden?
- Kommunikationsstrategische Entscheidungen: ein besonders wichtiges Entscheidungskriterium. Können die Werbesujets vereinheitlicht werden, oder ist eine lokale Differenzierung von Nöten? Aussageschwerpunkte in der Werbung und in der Kommunikation sind festzusetzen“ (Scheuch 2007⁶: 176).

3.3. Strategien des Auslandmarkteintritts

Im Folgenden werden die wesentlichen Markteintrittsformen wie Exporte, Lizenzvergabe, Direktinvestitionen und internationale Franchisesysteme beschrieben. Ein Hauptaugenmerk wird auf das Letztere gelegt, da diese Form vom Unternehmen Alexander Schärf und Söhne GmbH bereits praktiziert wird.

3.3.1. Export

Der Export stellt die einfachste Form dar, um mit einem Markt im Ausland in Beziehung zu treten. Es wird von Export gesprochen, wenn Güter außerhalb des Landes, in welchem sie hergestellt worden sind, verkauft werden (vgl. Berndt, 2005³: 139). In dieser Form müssen die Produkte kaum Veränderungen unterzogen werden. Meist sind Überkapazitäten der Grund für Exportaktivitäten. Bereits vorhandene Distributionskanäle sowie ein möglichst freier Zahlungs- und Warenverkehr sollten vorliegen. Diese Art des Markteintritts ist

hauptsächlich für kleine Unternehmen sinnvoll. Sobald jedoch tarifäre Handelshemmnisse oder schwankende Wechselkurse auftreten, würde dies zu einem hohen Zahlungsrisiko führen und wäre ein riskantes Geschäft. Prinzipiell existieren zwei Grundformen des Exports, der indirekte und direkte (vgl. Berndt, 2005³: 141). Der indirekte Export stellt die einfachste Form dar. Inländische ProduzentInnen übertragen hier einem unabhängigen inländischen Absatzorgan alle möglichen Funktionen, Kosten und Risiken, die sich bei dem Auslandsgeschäft ergeben können. Die möglichen Absatzorgane können zum Beispiel inländische Exporteure oder internationale Handelsgesellschaften sein (vgl. Meffert 1998³: 125). Man spricht von einem direkten Export, sobald nationale HerstellerInnen unter Ausschluss inländischer ExportzwischenhändlerInnen die EndverbraucherInnen im Ausland beliefern (vgl. Meffert 1998³: 126).

3.3.2. Lizenzvergabe

Die Lizenzvergabe kann als eine intensivere Form des Markteintritts in Betracht gezogen werden. Bei dieser Art der Internationalisierung kann der Ort der Leistungserstellung vom Inland ins Ausland verlagert werden, jedoch ohne Vermögenstransfer (vgl. Meffert 1998³: 126). Inländische LizenzgeberInnen vergeben ausländischen LizenznehmerInnen eine Lizenz und gestatten somit die Nutzung von Patenten, Warenzeichen oder eines bestimmten Know-hows gegen Entgelt für ein bestimmtes Gebiet oder einen eingeschränkten Zeitraum (vgl. Berndt, 2005³: 144). Somit entfallen alle möglichen Schwierigkeiten im Zusammenhang mit dem Transport und der Grenzüberschreitung der Waren (vgl. Meffert 1998³: 126). Durch die Tatsache, dass Produkte wie Leistungen in das Land der LizenzgeberInnen exportiert werden, könnte sich der Nachteil einer Konkurrenz für die eigenen Aktivitäten der LizenzgeberInnen ergeben. Diese Gefahr kann aber durch jeweilige vertragliche Vereinbarungen unterbunden werden (vgl. Meffert 1998³: 127).

3.3.3. Direktinvestitionen

Wenn das inländische Unternehmen Kapital- und Managementleistungen ins Ausland transferiert, so bezeichnet man dies als Direktinvestitionen. Die Motive für das Verlagern der Produktion ins Ausland können unterschiedlich sein. Eine Auslandsproduktion ist jedoch immer mit hohen Risiken verbunden, sei es durch politische und wirtschaftliche Unsicherheiten oder einen hohen Kapitalaufwand (vgl. Berndt, 2005³: 147).

3.3.4. Internationale Franchisesysteme

In ausländischen Märkten kann Franchising in unterschiedlichen Varianten realisiert werden. Einerseits gibt es das direkte Auslandsfranchising, wo FranchisegeberInnen im Inland mit FranchisenehmerInnen im Ausland unmittelbar vertraglich verbunden sind (vgl. Zentes 2006: 270). Die zweite Variante, die für diese Arbeit interessant ist, ist das indirekte Auslandsfranchising, wobei eine Institution im Land der FranchisenehmerInnen zwischen FranchisegeberInnen und FranchisenehmerInnen geschaltet wird, welche die Franchiseverträge abschließt. Diese Institution können VertragspartnerInnen sein mit einem lokalen Unternehmen, das als MasterfranchisenehmerInnen auftritt (vgl. Zentes 2006: 271). MasterfranchisenehmerInnen können somit Franchiselizenzen an so genannte Sub-FranchisenehmerInnen weitergeben. Sie sind jedoch für den gesamten Verwaltungsbetrieb verantwortlich und müssen, zum Beispiel, ein eigenes Konzept bezüglich Schulung entwickeln.

Das Franchising kann auch als Sonderform der Lizenzvergabe bezeichnet werden, denn es handelt sich um eine umfassende Form des Know-how-Transfers. Den FranchisenehmerInnen wird ein vollständiges Unternehmenskonzept zur Verfügung gestellt: Marketing- sowie Produktkonzepte und eine Unterstützung in der Unternehmensführung werden zur Verfügung gestellt (vgl. Keegan 2002: 321). Sobald das Unternehmen eine internationale Expansion anstrebt, gibt es wie bereits oben erwähnt, mehrere Instrumente eines Franchisesystems. Für diese Arbeit relevant sind folgende Verträge:

- Einzel-Franchiseverträge
- Master-Franchiseverträge

Für FranchisegeberInnen ist es von essentieller Bedeutung und eine strategisch wichtige Entscheidung, auf welche Weise die Marktchancen im Ausland am besten wahrgenommen werden können (vgl. Nebel 2008⁴: 576). Nun eine kurze Beschreibung dieser beiden Möglichkeiten. Einzel-Franchiseverträge können dann vergeben werden, wenn die gleiche Sprache und ähnliche rechtliche Gegebenheiten, eine ähnliche Kultur und ein ähnliches Kundenverhalten vorliegt. FranchisegeberInnen können in diesem Fall die bereits bestehenden Franchiseverträge mit einzelnen PartnerInnen im Ausland abschließen. Es ist ihre Aufgabe die Leistungen und Warenlieferungen über die Grenze zu schaffen (vgl. Nebel 2008⁴: 576). Dem gegenüber steht der Master-Franchisevertrag. Hier werden den MasterfranchisenehmerInnen das Recht und die Pflicht gewährt, die gewerblichen Schutzrechte und das Know-how der FranchisegeberInnen zum Aufbau ihrer eigenen Systemzentrale zu nutzen. Sie selber haben auch die Möglichkeit FranchisenehmerInnen zu betreuen, die wiederum Einzel-Franchisebetriebe aufbauen. Bei diesem Vertrag ist der Aufbau einer eigenen Zentrale erstrangig und der Aufbau eigener Filialen zweitrangig (vgl.

Nebel 2008⁴: 577). Ein Master-Franchisevertrag ist rechtlich gesehen einem Lizenzvertrag ähnlicher als einem Franchisevertrag. FranchisegeberInnen müssen beweisen, dass ihre Vorgaben im Zielland unter den dort vorzufindenden kulturellen Voraussetzungen realisiert werden können. Auch die unterschiedliche Rechtslage muss berücksichtigt werden. Eine so genannte Probephase könnten auch die FranchisenehmerInnen durchführen. Nach erfolgreicher Vorlaufzeit übernehmen FranchisenehmerInnen die Verpflichtung, dass die Systemvorgaben den kulturellen und speziellen Bedürfnissen ihres Vertragslandes angepasst werden (vgl. Nebel 2008⁴: 577). Beim internationalen Master-Franchising treten immer wieder Komplikationen auf. Einerseits kommt es vor, dass FranchisenehmerInnen nicht genug Kapital und Zeit in eine gründliche Umsetzung investieren, andererseits wird das System durch mangelnde Ausbildung im Vertragsland nicht professionell und eigenständig umgesetzt. FranchisegeberInnen können oft nicht eingreifen, da sie keine Rechtsbeziehung mit den FranchisenehmerInnen unterhalten (vgl. Nebel 2008⁴: 578). Umso wichtiger ist es bei dieser Vertragsvariante die Vertragsgestaltung genauestens zu prüfen und im Vorfeld zu überlegen. Denn meist handelt es sich um ein ganzes Land und Imageschäden könnten erhebliche Folgen für FranchisegeberInnen sowie FranchisenehmerInnen haben (vgl. Nebel 2008⁴: 578).

Das Franchising ermöglicht somit eine schnelle, interessante aber auch riskante Wachstumsstrategie für das jeweilige Unternehmen ohne Direktinvestitionen. Dadurch, dass sich FranchisenehmerInnen einem umfassenden Regelwerk unterwerfen, bleibt den FranchisegeberInnen eine genaue Kontrolle aller Aktivitäten (vgl. Neubert 2008²: 274). Diese Art von Markteintritt ist besonders in der Hotel- und Gastronomiebranche beliebt. Mit geringen Ressourcen und weitgehend niedrigem Risiko, bei relativ hoher Kontrolle über die firmeneigene Strategie, kann ein neuer Markt erobert werden (vgl. Neubert 2008²: 274). Ein erfolgreiches System für eine internationale Expansion. Eine Erkenntnis ist jedoch nicht außer Acht zu lassen: jedes Land ist anders und die kulturelle Vielfalt darf in keiner Weise unterschätzt werden und ist auch nicht immer leicht zu handhaben. Der Erfolgsfaktor lautet hier: Flexibilität (vgl. Keegan 2002: 321).

3.4. Vor- und Nachteile des Franchising als Markteintrittsvariante

Für ein funktionierendes internationales Franchisekonzept gibt es einige allgemeine Grundvoraussetzungen. Wie bereits oben erwähnt, betrifft die Entscheidung für oder gegen Franchise nicht nur einen Zielmarkt, sondern ein ganzes Unternehmenskonzept. Dieses Konzept muss funktionieren und zwar, nicht nur in einem Land, sondern eben andersorts ebenfalls (vgl. Fuchs 2009: 354). Da KonkurrentInnen zahlreich sind, ist es umso wichtiger eine starke Corporate Identity zu vermitteln, um sich schließlich durch diesen Mehrwert im Zielmarkt abzugrenzen. Der Zielmarkt sollte jedoch vorher gut unter die Lupe genommen

worden sein. Sozioökonomische sowie kulturelle Gegebenheiten des Zielmarktes sollten geprüft und analysiert werden, andernfalls nützt selbst ein Wettbewerbsvorteil nichts.

Die Vorteile des Franchisings sind vielfältig. Das Franchisesystem hat einerseits eine starke Service- und Marketingorientierung, jedoch auch strenge Vorgaben von FranchisegeberInnen, andererseits können FranchisenehmerInnen relativ frei unternehmerisch agieren. Gerade diese Kombination macht ein Franchisesystem interessant und in manchen Fällen unumgänglich (vgl. Fuchs 2009: 353).



Abbildung 7 : Franchising als internationaler Markteintrittsmodus,
(Fuchs 2009: 353).

Ein weiterer Vorteil des Franchisings ist die Erkenntnis, dass sobald Konkurrenzunternehmen eine vergleichbare Strategie verfolgen, ein einheitliches Auftreten besonders wichtig ist, um somit eine beständige Wahrnehmung bei den EndkundInnen im Zielmarkt zu erzielen. Das Franchising bietet dafür die optimale Möglichkeit zur Kontrolle und Leitung der Aktivitäten (vgl. Fuchs 2009: 357). Ein internationaler, weltweiter Marktauftritt fördert das positive Image, die Markentreue und vor allem den Wiedererkennungseffekt beim Endkonsumenten (vgl. Fuchs 2009: 357). Lokale PartnerInnen, die als FranchisenehmerInnen akquiriert werden, verfügen über landesspezifische Markt- sowie Kundenkenntnisse - notwendige und hilfreiche Eigenschaften, um kulturelle Barrieren überwinden zu können (vgl. Fuchs 2009: 357). Für das Unternehmen bietet internationales Franchising die Möglichkeit einer raschen Expansion über relativ große Gebiete mit niedrigen Fixkosten. Die Kompetenzen von PartnerInnen mit lokalen Kenntnissen können effektiv genutzt werden und die Auseinandersetzung mit dem Tagesgeschäft kann vermieden werden (vgl. Zentes 2006: 271).

FranchisenehmerInnen spielen eine entscheidende Rolle, denn ihre Qualität beeinflusst, ja steuert sogar das Funktionieren des globalen Konzeptes. Sie repräsentieren das gesamte Unternehmen, bestimmen das Image der Produkte und der Marke (vgl. Fuchs 2009: 357). Es bleibt somit das Risiko einer Qualitätsverschlechterung, und das Fehlen einer direkten Kontrolle über die Aktivitäten der FranchisenehmerInnen könnte ebenfalls einen Unsicherheitsfaktor darstellen (vgl. Zentes 2006: 271). Für FranchisegeberInnen kann der Einfluss der FranchisenehmerInnen auf den Markenname ein Nachteil sein, muss es aber nicht (vgl. Zentes 2006: 271). Interkulturelle Unterschiede stellen einen weit weniger leicht überwindbaren Nachteil bzw. eine elementare Barriere beim Franchisingssystem dar. FranchisegeberInnen wollen, dass ihre klaren Vorstellungen der Abläufe eingehalten werden.

FranchisenehmerInnen hingegen, sind vielmehr daran interessiert, ihr Angebot, ihre Geschäftstätigkeiten, ihr „eigenes kleines Unternehmen“ den lokalen Gegebenheiten und den Kundenbedürfnissen anzupassen (vgl. Fuchs 2009: 357). Diese beiden unterschiedlichen Zugangsweisen können zu Konflikten führen.

3.5. Mögliche Anpassungsstrategien

Ein internationales Umfeld erfordert Flexibilität und kontinuierliche Veränderung. Die Auslöser solcher Anpassungen können diverser Natur sein: kulturelle Differenzen, Veränderungen der Unternehmensziele (vgl. Zentes 2006: 475). Bei der internationalen Produktpolitik werden notwendigen Anpassungen oft vom Markt selber, durch kulturspezifische Herausforderungen, vorgegeben. Je nach Land können Produktvariationen, Produktdifferenzierungen, Diversifikationsentscheidungen, sowie Produkteliminierungen vorgenommen werden. Konkrete Beispiele dieser Anpassungsformen werden in weiteren Teilen der Arbeit präziser beschrieben.

3.5.1. Produktvariation

Produktvariation bedeutet, dass man die Eigenschaft eines bereits vorhandenen bzw. eingeführten Produktes verändert. Die Grundeigenschaft eines Produktes wird nicht verändert, sondern die Modifikation bezieht sich auf funktionale, wie Qualität oder Material, ästhetische, wie Farbe oder Form, sowie symbolische Merkmale (vgl. Zentes 2006: 476). Auf die zwei Arten von Produktvariationen - Produktpflege und Produktmodifikation - wird nicht näher eingegangen. Oft ist das Vornehmen von Produktvariationen bedingt durch länderspezifische Unterschiede, oder eine Reaktion auf kulturelle Differenzen (vgl. Zentes 2006: 476).

3.5.2. Produktdifferenzierung

Als Produktdifferenzierung wird die Ergänzung, der in den Märkten bereits eingeführten Produkte, um eine weitere Produktvariante bezeichnet. Das Sortiment wird durch eine Produktdifferenzierung sozusagen tiefer, wie zum Beispiel Kaffee mit oder ohne Koffein (vgl. online Nr. 18). Es werden Produktmodifikationen vorgenommen, die jedoch über die Veränderungen im Rahmen von Produktvariationen hinausgehen und segmentspezifische Merkmale betreffen (vgl. Zentes 2006: 476). Es wird sozusagen ein Produkt in verschiedenen Ausführungsvarianten angeboten (vgl. online Nr. 13). Mit dieser Strategie wird versucht gezielt auf bestimmte Kundengruppen mit speziellen Bedürfnissen einzugehen oder neue Zielgruppen zu gewinnen (vgl. Zentes 2006: 476).

3.5.3. Diversifikation

Wenn ein Unternehmen neue Produkte in die Produktpalette aufnimmt, so wird von einer Diversifikationsstrategie gesprochen. Hier unterscheidet man die horizontale Diversifikation, das heißt Produkte der gleichen Marktstufe (Branche) werden aufgenommen und die laterale Diversifikation, wo völlig neue Produkte das Sortiment erweitern. Diese Variante wird oft zwecks Risikostreuung bzw. Risikominimierung angewendet (vgl. Zentes 2006: 477). Man spricht von einer lateralen Produktdiversifikation, wenn neue Produkte eingeführt werden, die gar keinen Bezug zu den bisherigen haben und dadurch neue Märkte erreichen, wie zum Beispiel Urlaubsreisen von der Lebensmittelkette Hofer (vgl. online Nr. 18).

3.5.4. Produkteliminierung

Bei einer Produkteliminierung werden einzelne Produkte, Produktvarianten oder mehrere Produktlinien aus dem Produktsortiment herausgenommen. Die Eliminierung kann auch nur bei einzelnen Ländern durchgeführt werden. Wenn ein Produkt in einem bestimmten Land nicht mehr rentabel ist, die Nachfrage nicht mehr besteht, beschließt das Unternehmen dieses zu eliminieren. Die unten angeführte Tabelle zeigt mögliche Produkteliminierungsgründe (vgl. Zentes 2006: 478):

Quantitative Kriterien	Qualitative Kriterien
<ul style="list-style-type: none">- sinkender Umsatz- sinkende Rentabilität- geringer Umsatzanteil- ungünstige Umsatz-Kosten-Relation- hohe Ressourcenbeanspruchung	<ul style="list-style-type: none">- Störung im Produktionsablauf- Einführung von Konkurrenzprodukten- Negativer Einfluss auf das Unternehmens-Image- Änderung gesetzlicher Vorschriften

Abbildung 8 : Einflussfaktoren auf Produkteliminierungsentscheidungen,
(Quelle: vgl. Zentes 2006: 478)

3.6. International Corporate-Identity-Politik

Bereits in Punkt 2.2 wurde das Unternehmensleitbild von Alexander Schärf & Söhne GmbH vorgestellt. Um eine internationale Kommunikationspolitik erfolgreich durchzuführen, müssen unterschiedliche Elemente aufeinander abgestimmt werden. Die Corporate Identity, also die Unternehmensidentität weist ein ganzheitliches Strategiekonzept vor, wo alle Kommunikationsbeziehungen und Aktionen des Unternehmens integriert werden (vgl. Zentes 2006: 396). Man könnte hier vier entscheidende Komponenten vorstellen (vgl. Zentes 2006: 397):

- Die internationale Unternehmenskultur, also die Werte und Grundsätze einer Firma, die nicht nur das Unternehmen selbst prägen, sondern vor allem auch großen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter haben.
- Beim Corporate Design, wie beim Unternehmen Schärff, gilt es, die visuellen Elemente wie Marke, Gastronomieausstattung, grafische Umsetzungen, allgemeine Drucksachen in den Vordergrund zu stellen. Hier muss auf Kulturunterschiede geachtet werden, da Farben zum Beispiel unterschiedliche kulturelle Bedeutungen vorweisen können.
- Internationale Kommunikation ist ein weiteres Element. Eine homogene Kommunikationsstrategie, intern sowie extern, muss vorgegeben werden, um das Unternehmen als Ganzes gut zu präsentieren.
- Das internationale „Corporate Behavior“ umfasst das Verhalten und den Verhaltensstil der Mitarbeiter, beide dürfen nicht widersprüchlich wirken (vgl. Zentes 2006: 397).

3.7. Bedeutung interkultureller Kommunikation

Die Rolle der interkulturellen Kommunikation in einem international ausgerichteten Unternehmen ist essentiell. In diesem Abschnitt der Arbeit werden mögliche Kommunikationsbarrieren geschildert und einige Faktoren aufgelistet, die speziell auf den potentiellen Zielmarkt ausgerichtet sind, um auf das Verstehen maßgeblicher Zusammenhänge in grenzüberschreitenden Aktivitäten von Unternehmen hinzuweisen.

3.7.1. Definitionen

Interkulturelle Beziehungen sind folglich von großer Bedeutung und zentrale Begriffe wie Kultur, Kommunikation, internationale sowie interkulturelle Kommunikation, sollten aus diesem Grunde inhaltlich festgelegt werden. Für den Begriff Kultur gibt es unzählige Definitionen. „Culture is communication“ (Hall 1959: 119), so lautet ein Kapitel aus dem Buch von Hall „*The silent Language*“. Hall streicht den Unterschied von geschriebener und mündlicher Kommunikation heraus:

„Sentences can be meaningless by themselves. Other signs may be much more eloquent. The significant components of a communication on the level of culture are characterized by their brevity as compared with other types of communication“ (Hall 1959: 121).

In der englischen Sprache zum Beispiel kann nur die geringste Veränderung in der Stimmlage eine Äußerung, als Frage umwandeln (vgl. Hall 1959: 121). Durch eine derartige rasche kulturellbedingte Veränderung der Kommunikation, kann es oft zu „cross-cultural“ Missverständnissen kommen (vgl. Hall 1959: 121).

Eine andere interessante Zusammenfassung bezüglich „Kultur“ bietet uns Keller:

„Unter Kultur versteht man sämtliche kollektiv geteilten, impliziten oder expliziten Verhaltensnormen, Verhaltensmuster, Verhaltensäußerungen und Verhaltensresultate, die von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe erlernt und mittels Symbolen von Generation zu Generation weiter vererbt werden. Diese – nach innerer Konsistenz strebenden – kollektiven Verhaltensmuster und –normen dienen dem inneren und äußeren Zusammenhalt und der Funktionsfähigkeit einer sozialen Gruppe und stellen eine spezifische, generationserprobte Lösung des Problems der Anpassung an ihre physischen, ökonomischen und sonstigen Umweltbedingungen dar. Kulturen neigen dazu, sich einer Veränderung in diesen Bedingungen anzupassen“ (Keller 1982: 118f).

Kommunikation ist in den letzten Jahren zu einem beliebten Modewort geworden, eine enorme Bandbreite an Seminaren, Workshops und Präsentationen überstrapazieren dieses Wort. Prinzipiell kommuniziert alles an uns: Mimik, Blicke, Körpersprache, egal wann und wo, die äußere Erscheinungsform, Kleidung und das Verhalten (vgl. Glahn 2005: 15). Doch nicht nur die Sender-Seite kommuniziert immer, auch die andere Seite, die zur Kommunikation dazu gehört, also das was beim Empfänger ankommt. In der Geschäftswelt hält sich der Glaube, dass Englisch meist die Garantie für eine lückenlose Verständigung ist (vgl. Glahn 2005: 15). Wird jedoch die nonverbale Kommunikation in Betracht gezogen, so treten die kulturellen Divergenzen eindeutig zum Vorschein, denn Mimik oder Gestik sind unterschiedliche Erkennungsmerkmale und haben jeweils verschiedene Bedeutungen. Verständigungsschwierigkeiten und Missverständnisse sind somit vorprogrammiert (vgl. Glahn 2005:15).

Die interkulturelle Kommunikation ist von der internationalen abzugrenzen. Spricht man von internationaler Kommunikation so kommt es zur Kommunikation über nationale Grenzen von Staaten hinweg. Spricht man hingegen von einer interkulturellen Kommunikation so handelt es sich um Akte der Kommunikation zwischen Vertretern unterschiedlicher Kulturen (vgl. Schugk 2004: 53). In dieser Arbeit handelt es sich meist um interkulturelle Kommunikation. Die Zugehörigkeit einer Sprachgemeinschaft wird oft als maßgebliches Merkmal von einer Kulturzugehörigkeit angesehen (vgl. Schugk 2004: 53). Es ist jedoch ebenfalls bekannt, dass sich interkulturelle Kommunikation immer wieder mit internationaler Kommunikation deckt. Zu unterstreichen wäre noch die Feststellung, dass nur dann von interkultureller Kommunikation gesprochen werden kann, wenn sich die KommunikationspartnerInnen dieser besonderen Situation tatsächlich bewusst sind. Außerdem sollte betont werden, dass im Falle einer großen Kulturdistanz die Kommunikation eindeutig erschwert wird (vgl. Schugk 2004: 53.f). Laut Göhring ist interkulturelle Kommunikation das Aussenden, bewusst oder unbewusst, und das Empfangen von Botschaften, die sich über kulturelle Grenzen hinwegsetzen (vgl. Göhring 1999: 113). Nach Glahn (2005: 26-27) unterliegt sie diversen Rahmenbedingungen:

- „Gestenreichtum vs. Gestenarmut der betroffenen Kulturen“: als schönen Vergleich könnte man Italien und Österreich nennen – wer kennt sie nicht, die lebhaft Unterhaltung eines Südländers, der wild mit Händen gestikulierend zusätzliche Information übermittelt, während sich der Deutschsprachige stark auf seine Worte fixiert.
- „Kontextbedingtheit vs. Kontextlosgelöstheit“
- „Kulturbedingte Darstellungsregeln“: in manchen Ländern werden Gefühle, wie zum Beispiel das Zufriedensein nach einem köstlichen Essen, laut kommuniziert, während in anderen Kulturen Diskretion an der Tagesordnung steht.
- Ein besonderer Faktor im Geschäftsleben ist der Erfolgsdruck. Dieser Punkt ist für die Arbeit von wesentlicher Relevanz. Angestellte oder Manager eines Unternehmens können sich aus einem gerade unliebsamen Kommunikationsprozess nicht zurückziehen. Sie sind gezwungen sich auf die eventuell fremde Kultur einzustellen. Die persönliche Einstellung und Toleranzgrenze aller Beteiligten entscheidet über eine mögliche Fortsetzung oder einen Stillstand der interkulturellen Zusammenarbeit und über ihre Konsequenzen. Die kulturspezifischen Eigenheiten der betroffenen Länder, wie sie einen betrieblichen Alltag beeinflussen können, werden in der Arbeit noch in weiterer Folge detailliert beschrieben (vgl. Glahn 2005: 27).

3.7.2. Kommunikationspsychologische Barrieren in interkulturellen Managementkontakten

Für Helmolt (1994: 110) eröffnen sich bei internationalen Geschäftskontakten zwei Arten des Kommunikationsverlaufs. Kulturell bedingte Unterschiede können beim Kommunizieren leicht zu Fehlinterpretationen führen, schlimmstenfalls auch den Abbruch der Kommunikation verursachen. Die interkulturelle Kontaktsituation kann jedoch auch eine Chance bieten Wahrnehmungsfelder, Interpretationsmuster oder Handlungsspannen gegenseitig zu erweitern (vgl. Helmolt 1994: 110).

Schwerwiegende Konflikte, die die gesamte Kommunikation belasten können, sind allerdings normalerweise nicht nur in der Sprache oder in der Kommunikation selbst zu suchen, sondern oft liegt die Ursache in den entsprechenden Einstellungen und den Erwartungshaltungen der GesprächspartnerInnen (vgl. Bungarten, 1999²: 27). Eine derartige mangelnde interkulturelle Kompetenz und Sensibilität für kulturelle Unterschiede kann Geschäftsbeziehungen nicht nur negativ beeinflussen, sondern sie erst gar nicht zustande kommen lassen (vgl. Apfelthaler 1999: 13). Missverständnisse auf Grund von Missinterpretationen von Unterschieden in der verbalen und nonverbalen Kommunikation, oder unterschiedliche Praktiken lassen die kulturellen Differenzen zutage treten (vgl. Apfelthaler 1999: 13). Denn diese Faktoren sind meist nicht „sichtbar“, werden kaum thematisiert und erzeugen oft bei den Betroffenen Unsicherheit und Ängste, in kulturelle

„Fettnäpfchen“ zu treten (vgl. Bungarten, 1999²: 27). In manchen Situationen kann dieses „Unwissen“ jedoch ebenfalls zu mehr Verständnis führen - ein kleiner „faux-pas“ wird schnell entschuldigt.

Kulturspezifische Normen bestehen nicht nur in fernen Ländern, bereits in Europa findet man erstaunliche kulturelle Divergenzen (vgl. Bungarten, 1999²: 27). Ein abweichendes Selbst- oder Fremdbild kann das Kommunikationsverhalten zweier PartnerInnen entscheidend beeinflussen.

„Das Selbstbild bezieht sich also auf die Vorstellungen, die man von sich selbst als Individuum und als Teil der Gruppe hat. Gleichzeitig bedeutet das Selbstbild auch eine Abgrenzung zu allen und allem, was anders ist, anders denkt, fühlt und handelt“ (Framson 2009: 24).

Jenes Bild, das man von anderen Menschen hat, von denen man sich abgrenzen möchte, wird somit als Fremdbild bezeichnet (vgl. Framson 2009: 24). Zu erwähnen wäre hierzu noch der wohlbekannte Stereotyp (vgl. Bungarten, 1999²: 28). Unter Stereotyp versteht man bestimmte Eigenschaften, die einer Gruppe von Personen zugeordnet werden. Oft werden diese Eigenschaften als relevantes Klassifizierungsmerkmal benutzt (vgl. Tiittula 1999²: 197). Die Personen kommen oft in eine bestimmte Schublade aus der es schwer ist wieder herauszukommen. Diese Eigenschaften entstehen meist nicht aus persönlicher Erfahrung, sondern bilden sich emotional und erschweren die interkulturelle Kommunikation. Die Sprache gilt oft als Ausdrucksmittel der Macht, ein Phänomen, das besonders bei den Franzosen von Bedeutung ist. Somit kann es zu Dominanzbeziehungen kommen, die sich auf die Geschäftsbeziehungen auswirken können (vgl. Bungarten, 1999²: 28).

3.7.3. Höflichkeitsstrategien in französischen Verhandlungen

Es ist bekannt, dass unterschiedliche Kulturen ihre eigenen Muster bei Verhandlungen vorweisen. Somit werden eigene Vorstellungen ausgedrückt, wie man andere Personen von der eigenen Meinung am besten überzeugen kann (vgl. Kumbruck 2009²: 22). Das Thema der Kommunikation wird in diesem Absatz am Beispiel der französischen Sprache, im Bereich von Verhandlungsgesprächen, etwas genauer unter die Lupe genommen. Der Verhandlungsverlauf ist nämlich sehr oft von der kulturspezifischen Gegebenheit der Situation abhängig (vgl. Schugk 2004: 233). Effektive interkulturelle Verhandlungen verlangen eine gewisse Einsicht in kulturelle Werte (vgl. Hofstede 2006³: 466). Besonders bei geschäftlichen Gesprächen muss eine kulturelle Feinfühligkeit erlernt bzw. bewusst gemacht werden, da es sich bei AkteurInnen meist um „unsensible AmateurInnen“ handeln kann. Gerade im Dienstleistungssektor ist dies von großer Bedeutung, da Dienstleistungen durch ihre eigene Natur individuell auf KundInnen abgestimmt sind (vgl. Hofstede 2006³: 482). Oft wird deshalb der Marketingbereich einheimischen ManagerInnen überlassen (vgl.

Hofstede 2006³: 482). Ein nicht ganz uninteressanter Aspekt auf den wir in Punkt 5.2.4. dieser Arbeit zurückkommen werden. Natürlich kommen auch die Sprache und Kommunikationsfertigkeiten hinzu, die dafür sorgen, dass die gesandte Botschaft so verstanden wird, wie sie von SenderInnen gemeint war (vgl. Hofstede 2006³: 466).

Angeblich wird in französischen Unternehmen mehr kommuniziert als in deutschen (vgl. Jahn 2006: 66). FranzösInnen sind emotionaler, sie wollen auch bei Geschäftsbeziehungen, zu allererst eine persönliche Beziehung aufbauen. Die AnsprechpartnerInnen dürfen nicht immer wieder ausgetauscht werden, die PartnerInnen versuchen ein gewisses Vertrauen aufzubauen und dies erklärt auch die in Frankreich allgemein stark präsente Personenorientierung (vgl. Jahn 2006: 67). Bei konkreten Sachlagen hingegen, gehen Deutsche davon aus, dass eine Orientierung an den harten Fakten zum Beispiel am überzeugendsten ist (vgl. Kumbruck 2009²: 22). FranzösInnen fechten eher mit Logik. Jedes Argument wird sofort „abgefeuert“, denn für sie zählt das beste logische Argument, in Philosophie und Weltbild eingebettet (vgl. Kumbruck 2009²: 22). Diese Art der Auseinandersetzung ist in der französischen Sprache möglich. Man kann mit den ersten zwei Wörtern das Argument antizipieren, eine Art, die in der deutschen Sprache jedoch gar nicht durchführbar ist, da das Verb erst am Schluss des Satzes kommt (vgl. Kumbruck 2009²: 22).

Der Kommunikationsstil ist sehr unterschiedlich im Vergleich zu jenem, der in Deutschland und auch in Österreich vorherrscht. In Frankreich überwiegt ein mündlicher Stil, somit treten die persönlichen Beziehungen wieder in den Vordergrund, während Deutsche oder Österreicher Mitteilungen gerne in schriftlicher Form festhalten. Alle einzelnen MitarbeiterInnen sind somit auf dem gleichen Wissenstand. Man könnte hier die Bezeichnung low-context-Kultur erwähnen, zudem Deutschland beispielsweise gehört: das heißt die Personen arbeiten mit einer niedrigen Informationsdichte (vgl. Jahn 2006: 68). Zu den „low-context“ Kulturen gehören auch die skandinavischen Länder. Sie haben einen schwachen Kontextbezug, man agiert direkter und Informationen werden sachlich übermittelt.

FranzösInnen sind bekannt für ihren höflichen, förmlichen und diplomatischen Ausdrucksstil. Doch auch ihre nonverbale Kommunikation hat eine große Bedeutung: eine herzliche Begrüßung am Morgen und ein warmes Händeschütteln gehören zu den täglichen Ritualien (vgl. Jahn 2006: 71). Frankreich als „high-context“ Kultur zählt zu den Ländern mit einem starken Kontextbezug. Gesteland (2008⁴: 251) unterstreicht diesen Gedanken: „(...) French business executives tend to be relationship focused, high-context, highly status-conscious individualists – an unusual combination of cultural traits“. Die Dinge werden in diesen Kulturen nicht direkt angesprochen, vielmehr zählen Anspielungen und der Gesichtsausdrucks der PartnerInnen. Für eben diese stark kontextabhängige Kommunikation ist bei der Übermittlung von Nachrichten und Mitteilung in starkem Maße die nonverbale Kommunikation, wie etwa Körpersprache, Gestik und Mimik, besonders wichtig (vgl. Schugk 2004: 140). „In conversation, French hands are never still. They give shape, form and

size to ideas“(Yapp 1993: 61). Manche drücken ihre Gefühle mit unterschiedlichen Stimmnuancen aus, Französinnen hingegen verwenden Augen, Hände, Lippen und Schultern, um ihren Gemütszuständen Ausdruck zu verleihen. Aus diesem Grund wird „die Hand in der Hosentasche“ als sehr unhöflich empfunden (vgl. Yapp 1993: 61). Gesteland (2008⁴: 253) schildert dieses Verhalten ähnlich: “Nonverbal taboos include standing or speaking with hands in one’s pockets and slapping the palm of one hand over a closed fist“. Bei Gesprächen mit Französinnen sollte man Eloquenz und Schlagfertigkeit in den Vordergrund rücken. Sobald Charme, Witz und jegliches schauspielerisches Vermögen in Aktion treten, könnte die Verhandlung bereits halb gewonnen sein (vgl. Breuer 2002: 435).

„La Grande Nation“ tendierte immer schon zur Zentralisierung und Vereinheitlichung; gerade dieses föderale System Frankreichs beeinflusste die Menschen und das Land (vgl. Jahn 2006: 72).

Auch das Zuhörverhalten weist unterschiedliche Erwartung zwischen den Ländern auf. Bei einer Präsentation von Kumbruck (2009²: 83) wurde folgendes kulturtypisches Zuhörerverhalten erarbeitet:

Deutschland	Frankreich
Solides Unternehmen	Förmlichkeit
Solides Produkt	Innovatives Produkt
Technische Infos	Sexappeal
Kontext	Einfallsreichtum
Anfang-Mitte-Ende	Logische Präsentation
Viel schriftliches	Bezug zu Frankreich
Keine Witze	Stil, Auftreten
Guter Preis	Persönliche Note
Qualität	Toleranz für Unterbrechungen
Aufmerksamkeitsspanne: 1 h+	Aufmerksamkeitsspanne: 30 min.

Abbildung 9 : Input : Zuhörererwartungen bei Präsentationen,
(Quelle : vgl. Kumbruck 2009²: 83).

Gemäß dieser Tabelle sind viele kulturelle Feinheiten zu erkennen, die im Laufe dieser Arbeit immer wieder herausgestrichen werden, wie zum Beispiel der Bezug zu Frankreich.

3.7.4. Kommunikationspolitik und interkulturelle Marketingkommunikation

3.7.4.1. Global oder lokal?

Nun stellt sich die Frage, wie kann eine optimale interkulturelle Kommunikation erreicht werden? Welche Kommunikationspolitik kann angewendet werden? Wie ergibt sich ein „gesundes Gleichgewicht“ zwischen Globalisierung (Standardisierung) und Lokalisierung (Differenzierung). Es wird vorweggenommen, dass die Begriffe Globalisierung und Lokalisierung in dieser Arbeit entweder im Kommunikationskontext oder im Produktkontext verwendet werden. Auf Produktebene kann ein Produkt global erzeugt und vermarktet werden (vgl. Framson 2009: 34). Im konkreten Fall des Unternehmens Alexander Schärf und Söhne GmbH, sehen Menschen aus verschiedensten Kulturen die gleichen Produkte. Lokalisierung hingegen signalisiert, dass ein Produkt an fremde Märkte und Kulturen mit Hilfe von Marketingmaßnahmen angepasst wird (vgl. Framson 2009: 39).

Globalisierung und Lokalisierung schließen einander nicht aus, im Gegenteil sie bedingen sich (vgl. Framson 2009: 40). Globale Produkte werden in lokale Märkte eingeführt und setzen eine transkulturelle Kommunikation voraus. Es gibt VerfechterInnen einer standardisierten Kommunikationspolitik und VerteidigerInnen einer lokalisierten Kommunikationspolitik, sozusagen mit einer Adaptierungsstrategie (vgl. Fuchs 2009: 403). Die Kommunikationspolitik im internationalen Umfeld muss einen adäquaten Weg zwischen Globalisierung und Lokalisierung finden. Wesentlich ist, dass sich KäuferInnen unterschiedlich verhalten und dass die Kommunikation, sowie das Marketing „kulturalisiert“ wird (vgl. Apfelthaler 1999: 166). Eine interkulturelle Produktpolitik erfordert einerseits eine Globalisierungsstrategie, andererseits sollte die Lokalisierungsstrategie so optimiert werden, dass die KonsumentInnen in den betreffenden Kulturen zufrieden gestellt werden. KonsumentInnen haben das Recht auf das Eingehen ihrer kulturell geprägten Bedürfnisse und fordern dies auch durch ihr Verhalten ein (vgl. Apfelthaler 1999: 167). Es wurde festgestellt, dass hauptsächlich bei sehr emotional beladenen Produkten wie z.B. Lebensmitteln, starke kulturelle Unterschiede zu bemerken sind (vgl. Fuchs 2009: 404). Produkte eines globalen Unternehmens vermitteln EndkonsumentInnen Botschaften, und im Falle der Kommunikation, sei sie verbal, nonverbal oder symbolisch, müssen diese auf die lokalen Anforderungen ausgerichtet sein (vgl. Fuchs 2009: 405). Bei einem länderüberschreitenden Transfer von Botschaften treten unwillkürlich interkulturelle Differenzen auf. Diese gilt es zu bemerken und zu beachten. Doch genau diese Tatsache verursacht oft große Schwierigkeiten. Sobald die Botschaft von der Zielgruppe nicht wahrgenommen, falsch interpretiert oder sogar „falsche“ Reaktionen hervorruft, hat die internationale Kommunikationspolitik nicht funktioniert, fehlgeschlagen (vgl. Fuchs 2009: 405). Ein interessantes Beispiel liefert uns Fuchs (2009: 405) in der Tabelle *Nationale Stile in der Werbung*, in der bei einem Ländervergleich erwähnt wird, dass Frankreich den Einsatz von Musik als Transport von

wertgeladenen Informationen ansieht, eine Feststellung, auf die später in der Arbeit nochmals eingegangen wird. Weiters betrachten FranzösinInnen die Werbung als Kunstform und Produkte sollten die EigentümerInnen differenzieren. Frankreich tritt als emotionsgeladenes Land auf, Emotionen werden theatralisch zur Schau gestellt (vgl. Fuchs 2009: 405).

3.7.4.2. Value Structure Maps (VSM)

Im Anschluss daran drängt sich das Thema Marketing auf: Kommunikation ohne Marketing ist nicht denkbar. Interkulturelle Marketingkommunikation muss somit durchaus angeführt werden. Sitten, Traditionen, Normen einer Kultur sind ausschlaggebend für die Überzeugung und die Werte einer Kultur. Wie gut nämlich globale Produkte funktionieren, hängt davon ab, wie gut die Werte der Produkte mit jenen Werten der gewünschten Zielgruppe übereinstimmen (vgl. Fuchs 2009: 407). Diese Übereinstimmung kann mit „Value Structure Maps“ (VSM) überprüft werden. Es handelt sich um qualitative Analysen von Werten und Zusatznutzen eines bestimmten Produktes, das in seiner Gesamtheit einen Lebensstil beschreibt. Falls dieser Lebensstil mit einem globalen Segment übereinstimmt, kann man von einem globalen Produkt sprechen (vgl. Fuchs 2009: 407). Im Marketingbereich bezieht sich der Wert auf Personen oder Objekte. Die VSM-Analyse ist ein Strategiemodell, wie spezifisch eine Gruppe von Personen auf ein bestimmtes Produkt oder eine Marke reagiert und es soll eine Verbindung zwischen den Attributen und der Nutzung der Produkte mit deren Werten herstellen. Die Attribute können konkret, jedoch auch abstrakt sein, die Zusatznutzen sind eher funktional (vgl. Mooij 2006²: 97). Die für diese Arbeit relevante Aussage dieser komplexen Strategie ist, dass die Wertewelt der Produkte für die Marktkommunikation nicht außer Acht gelassen werden darf (vgl. Fuchs 2009: 407). Das Unternehmen, das seine Produkte bzw. seine Marke in diversen Ländern differenziert bewerben will, kann, gemäß der VSM-Strategie, einzelne Attribute und Nutzen der Produkte einsetzen, um eine Gesamtheit von Werten zu erreichen (vgl. Mooij 2006²: 97). Diese Gesamtheit beschreibt im Großen und Ganzen, wie bereits oben erwähnt, einen Lebensstil einer Kultur. Doch selbst diese Methode der Identifikation von Lebensstilen kann die interkulturellen Schwierigkeiten, oder besser gesagt Feinheiten, nicht aus dem Weg räumen. Ein anschauliches und konkretes Beispiel dieser Strategie wird in Punkt 4.6.3.1 beschrieben.

3.7.4.3. Botschaften

In dieser Arbeit stellt sich somit die Frage, inwieweit ein in Österreich konzipiertes Marketingkonzept in einer fremden Kultur tatsächlich umzusetzen ist und ob oder wie dieselben Werte bzw. Inhalte vermittelt werden können. Eine allgemeingültige Gesetzmäßigkeit in verschiedenen Kulturen gibt es nicht (vgl. Keller 1999²: 106). So liegt die Lösung wohl darin, dass länderübergreifende Kommunikationsstrategien zwar entwickelt,

aber national angepasst werden (vgl. Keller 1999²: 107). Das Motto „think global, act local“ kann durchaus als wertvolle Internationalisierungsstrategie bezeichnet werden (vgl. Keller 1999²: 107). Im Laufe der Arbeit werden immer wieder Beispiele angeführt, die diesen Gedanken durchaus unterstreichen: kulturelle Unterschiede müssen berücksichtigt werden, daran kann man nicht rütteln. Eine „Weltkultur“ liegt noch in weiter Ferne (vgl. Keller 1999²: 108). Nehme man als Beispiel die Gestaltung einer Werbebotschaft, die nicht nur inhaltliche Botschaften vermittelt, sondern auch die Umsetzung mit technischen Mitteln, wie Bilder, Farben oder Musik. Symbole oder Farben sind in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung und müssen in einem interkulturellen Umfeld berücksichtigt werden (vgl. Zentes 2006: 400). Bei der Gestaltung einer Werbebotschaft wird eben auf Attribute zurückgegriffen, wie es im oberen Teil in Punkt 3.6.2.2 bereits erklärt wird. Wird das Attribut „liebenswert“ genommen, so kann dieses im internationalen Kontext sehr unterschiedliche Aspekte vorweisen. Die angeführte Tabelle von kulturspezifischen Bedeutungen von Farben verdeutlicht diese Aussage (vgl. Zentes 2006: 400):

	Schwarz	Weiß	Rot	Grün	Blau	Gelb
Deutschland/ Österreich	Tod Trauer	Unschuld Reinheit Tugend	Ärger Liebe Feuer Gefahr	Hoffnung Sicherheit Neid	Treue Männlichkeit Kälte Autorität	Eifersucht Vorsicht Feigheit
Frankreich	Sorge Trunkenheit Eifersucht Pessimismus	Reinheit Jung	Ärger Hitze Vergnügen Schüchternheit	Jugendlich Furcht	Ärger Furcht	Krankheit
Schweiz	Pessimismus Illegal	Reinheit Unschuld	Ärger Feuer	Unwohl Unreif	Wut Ärger	Neid
Arabische Länder				Fruchtbarkeit Stärke	Tugend Vertrauen Wahrheit	Glück Wohlstand

Abbildung 10 : Kulturspezifische Bedeutung von Farben,
(Quelle: vgl. Zentes 2006: 401).

Schlussendlich ist bei der Gestaltung der Werbebotschaft darauf zu achten, dass Sprache, lokale Referenzen, farbliche Gestaltung, Bilder und Textierung vom Zielmarkt völlig anders interpretiert werden können (vgl. Apfelthaler 1999: 171).

3.7.5. Interkulturelle Kommunikations-Verstärker

3.7.5.1. Bilder-Sprache

Daraus ergibt sich der Gedanke bzw. die eventuelle Notwendigkeit, eine länderübergreifende Kommunikationsstrategie zu entwickeln, diese aber dann, wie bereits oben erwähnt wurde, national anzupassen. Hier sollte eine in Hinblick auf das Unternehmen Schärf sicherlich nützliche Möglichkeit angeführt werden: die Bilder-Sprache. Bilder können durchaus das Verbraucherverhalten beeinflussen. Sie können klare und lebendige innere Gedächtnisbilder entstehen lassen und wirken sich somit auf den Text aus (vgl. Keller 1999²: 109). Die Abbildungen ermöglichen eine länderübergreifende Darstellung. Es erscheint durchaus logisch, dass es leichter ist mit Bildern interkulturell zu kommunizieren, als sich mühsam mit kulturspezifischen Textkonventionen oder sich mit schlechten Übersetzungen auseinanderzusetzen (vgl. Keller 1999²: 110). Hinsichtlich der im nächsten Punkt erwähnten Erlebnisvermittlung haben Bilder eine große Bedeutung:

„Bilder stimulieren ein positives *Wahrnehmungsklima* und sorgen als Umfeld von Produktdarbietungen dafür, dass die Produkte besser beurteilt werden als ohne bildliches Umfeld. Sie beeinflussen dann vor allem die (kognitiven) Wahrnehmungswirkungen“ (Kroeber 1999⁷: 119).

Bilder können nämlich ohne Sprache und ohne gedankliche Kontrolle emotionale Erlebnisse auslösen (vgl. Kroeber 1999⁷: 119). Somit ist die visuelle Umsetzung im interkulturellen Kontext maßgeblich. Fehlkommunikation kann jedoch auch in dieser Strategie vorkommen. Bildliche Aussagen dürfen nicht unterschätzt werden. Sie wirken unmittelbar und ihre Nachwirkungen können fatal sein. Auf textliche Aussagen zu verzichten, verhindert die Option der Erkenntnisgewinnung, ein wesentliches Merkmal der Werbeintention. Das beworbene Produkt findet nicht seine angestrebte Positionierung (vgl. Keller 1999²: 110).

3.7.5.2. Erlebniswelten und Emotionstheoretische Grundlagen

Die bildlichen Darstellungen, die für das Unternehmen Alexander Schärf & Söhne GmbH einen hohen Stellenwert aufweisen, führen zur gezielten Schaffung einer Erlebniswelt. Bei dieser Art der kommunikativen Ansprache spricht man auch von emotionalen Erlebniswerten. Darunter versteht man laut Meffert (1998³: 196) den subjektiv erlebten Beitrag zur Lebensqualität der KonsumentInnen, der durch das Produkt vermittelt wird. Diese Erlebniswerte können Liebe, Glück, Natur oder Entspannung sein und man kann definitiv davon ausgehen, dass die Ursachen dieser hervorgerufenen Emotionen in unterschiedlichen Kulturen sehr verschieden sein können (vgl. Meffert 1998³: 196). Diese emotionale Wirkung von Bildern ergibt sich durch die Tatsache, dass Bilder die natürlichen Reize der Menschen

direkter wiedergeben als die Sprache (vgl. Kroeber-Riel 1999⁷: 119). Bedingt durch ihre rechtshemisphärische Verarbeitung können Bilder automatisch Emotionen auslösen, während sprachliche Reize stärker mit kognitiver Kontrolle verarbeitet werden (vgl. Kroeber-Riel 1999⁷: 119). Aus diesem Grund hängt ein Erlebniskonzept stark von seiner visuellen Umsetzung ab (vgl. Kroeber-Riel 1999⁷: 119). Das beworbene Objekt wird in einen bildlichen Kontext einer Erlebnis-Situation gestellt, somit wird probiert eine starke emotionale Bindung herzustellen. Doch selbst bei dieser Form der Werbung kann Fehlkommunikation auftreten. Hier treten nicht nur interkulturelle Divergenzen auf; ja sogar intrakulturelle Unterschiede wie eine unterschiedliche Werbeakzeptanz in den Bundesländern können auftreten (vgl. Keller 1999²: 111).

3.7.5.3. Gefühle und Produkte

Die emotionale Ansprache steht, wie im vorigen Punkt bereits besprochen wurde, im Vordergrund. Eine kurze theoretische Abhandlung dieses Begriffes: Emotionen bzw. Gefühle werden als ein Zustand innerer Erregung definiert. Gefühle sind meist bewusste bzw. wahrgenommene Emotionen, Emotionen hingegen bleiben oft unbewusst, sie können durch äußere Stimuli entstehen und weisen einen nicht unbedeutenden Einfluss auf das Verhalten auf (vgl. Trommsdorff 2009⁷: 59). In der Theorie werden mehrere Funktionen von Emotionen aufgezählt - ein recht umfangreiches Thema. Die für diese Arbeit interessanten Funktionen sind die Antriebsfunktion sowie die Nachrichtenfunktion. Die erstere besagt, dass Gefühle das menschliche Verhalten sehr vielfältig beeinflussen können. Die Nachrichtenfunktion hingegen bedeutet, dass Gefühle wie innere Nachrichten wirken und oft Auslöser gezielten Denkens und Handelns sein können. Diese Funktion umfasst auch einen besonders ausschlaggebenden Aspekt, nämlich die Kommunikationsfunktion (vgl. Trommsdorff 2009⁷: 60). Bestimmte körperliche Ausdrucksformen begleiten die Gefühle, die wiederum die Umwelt über die momentane Gefühlslage des Individuums informieren. Dieser Ausdruck eines Gefühls kann als Kommunikationsfunktion von Emotionen bezeichnet werden, die sich zum Beispiel in Form von Mimik und Gestik widerspiegelt (vgl. Trommsdorff 2009⁷: 60f). Eine Erlebniswelt zu schaffen, wie jene des Unternehmens Schärf, hat einen großen Einfluss auf die Emotionen und Gefühle der KundInnen. Es bildet sich eine Art „Strudel“ von zusammenhängenden Faktoren, die für Außenstehende gar unerklärlich wirken können. Doch auch bei Gefühlsausdrücken lassen sich kulturspezifische Merkmale erkennen: Wut oder Furcht zum Beispiel, werden in manchen Kulturen bestraft bzw. nicht in allen Ländern toleriert (vgl. Trommsdorff 2009⁷: 60).

Eine Erlebniswelt aufzubauen geht, wie in Punkt 3.7.5.2. erwähnt, nicht ohne Gefühle. In der Marketingkommunikation wird oft von produktbezogenen Gefühlen gesprochen, von einer gefühlsmäßigen Produktdifferenzierung. Auch wenn dieser Terminus meist bei technischen Konsumgütern angewendet wird, da ein objektiver Mehrwert der Produkte für

KonsumentInnen kaum noch erklärt werden kann und man einen Markterfolg nur mehr mit Hilfe einer präsentierten Gefühls- und Erlebniswelt erzielen kann. So wird die gefühlsmäßige Produktdifferenzierung in dieser Arbeit beschrieben, da sie eigentlich von der Firma Schärf angewendet wird. Es wird ein Produktprofil für die Werbebotschaft erstellt: diese Art Gestaltungsstrategie wird Copy-Strategie genannt. Für die Visualisierung und Verbalisierung der Werbebotschaft gibt es drei Faktoren (vgl. Trommsdorff 2009⁷: 68-70). Erstens spricht man vom Kundennutzen, das heißt, ein Produkt wird beworben, um es letztendlich zu verkaufen. Dieses Ziel kann jedoch erst erreicht werden, wenn Zielgruppen das Produkt als „nützlich“ empfinden, und dieser Nutzen muss in der Werbung vermittelt werden (vgl. Trommsdorff 2009⁷: 69). Der zweite Aspekt bildet der „reason why“: warum sollten KundInnen gerade dieses Produkt kaufen? Argumente glaubwürdig zu vermitteln, ist hier ausschlaggebend. Der dritte Kern der Copy-Strategie ist die Tonalität, also der Grundton der Werbebotschaft, die „Verpackung“ sozusagen. Hier wird eine Welt geschaffen, eine Stimmung von Ruhe oder Entspantheit zum Beispiel. KonsumentInnen werden emotional angesprochen und die Rahmenbedingung, wie Musik im Hintergrund, sind zuständig für die Botschaft und nicht das Produkt selbst (vgl. Trommsdorff 2009⁷: 69).

3.8. Mögliche Markteintrittsbarrieren

Das Zielland ist klar definiert: Frankreich. Abgesehen von den bereits oben angeführten Entscheidungsträgern, werden noch gemäß Dülfer (2008⁷: 137) einige weitere mögliche Markteintrittsbarrieren zu erwähnen:

- Durch den Mangel an geeigneten InteraktionspartnerInnen könnte sich ein Eintritt in einen ausländischen Markt verzögern.
- Für diverse Länder existieren rechtliche Beschränkungen für Ausländer, wie Importverbote, Beteiligungsbeschränkungen etc.
- Soziale, sowie ideologische Gründe könnten ebenfalls ein Hindernis darstellen.
- Politische Risiken, sowie natürliche Gegebenheiten, wie extrem klimatische Bedingungen oder fehlende logistische Infrastruktur würden einen Markteintritt unmöglich machen (vgl. Dülfer 2008⁷: 137).

Die für diese Arbeit erwähnenswerten und denkbaren Barrieren wären jene der InteraktionspartnerInnen. Diese gilt es zu finden.

4. Analyse der bestehenden und potentiellen Markteintritte

In diesem Teil der Arbeit werden einerseits die bereits durchgeführten Markteintritte des Unternehmens Alexander Schärf & Söhne GmbH geschildert und analysiert, andererseits wird der Markt in Frankreich genauer durchleuchtet. Mittels der durchgeführten empirischen Studie treten interessante Tatsachen bezüglich dem Konsumverhalten der FranzösisInnen hervor. Daraus werden mögliche Schlussfolgerungen sichtbar: zum Beispiel, welche Vorbereitungen seitens des Unternehmens Schärf, in Bezug auf einen bevorstehenden Markteintritt, in Frankreich durchzuführen sind. Ein Geschäftserfolg in einem neuen Land erfordert interkulturelles Handeln, Verständnis möglicher Kulturunterschiede. Unterschiedliche Punkte werden angeführt, die diesbezüglich Markteintrittsbarrieren darstellen könnten.

4.1. Interkulturelle Analyse und Rahmenbedingungen an Hand von Länderbeispielen der bereits durchgeführten Markteintritte

4.1.1. Deutschland

4.1.1.1. Voraussetzungen

Im Jahre 2002 wurde der erste Coffeeshop in Oldenburg, Deutschland eröffnet. Noch vor dem Markteintritt wurde erkannt, dass sich die deutsche Gesellschaft nicht ohne weiteres ausschließlich von Espresso Kaffeespezialitäten vergewaltigen lässt. Durch die Erfahrungswerte von bereits zahlreich durchgeführten individual-Kaffee Konzepten (Baristakzept), konnte das landestypische, in Österreich gänzlich unbekannte, Konsumverhalten analysiert werden. Der deutsche Markt wurde als erster „Testmarkt“ auserwählt. Durch den Sprachvorteil eine logische und nahe liegende Schlussfolgerung. Selbst die kulturellen Differenzen sind im Vergleich zu anderen europäischen Ländern gering. Aus diesem Grund wurden in den 90er Jahren die Filiale, sowie der technische Stützpunkt in Erfurt gegründet.

4.1.1.2. Notwendige Anpassungsmaßnahmen

Selbst wenn die kulturellen Unterschiede als gering eingeschätzt wurden, so kam Alexander Schärf & Söhne GmbH doch zu dem Schluss, dass eine Veränderung im Produktsortiment durchgeführt werden musste. Die *Tasse Kaffee* ist für deutsche KonsumentInnen das, was für ÖsterreicherInnen der *Verlängerte* ist. Eine *Tasse Kaffee* ist eine große Tasse, wo eine kleine Menge Kaffee extra lang extrahiert wird und wo auf der Oberfläche keine Cremebildung stattfinden darf. Dieser Kaffee wird nahezu ausschließlich über Filterextraktion produziert.

Damit die Akzeptanz einer hochwertigen Espresso-Kaffeepalette erreicht werden kann, stellt das Vorhandensein der *Tasse Kaffee* das notwendige Bindeglied zwischen dem bestehenden Konsumverhalten und der modernen dargelegten Espresso-Kaffeekultur dar. Das bedeutet, wenn deutsche KonsumentInnen ihre *Tasse Kaffee* nicht bekommen, sind sie auch nicht an den gegenständlichen Kaffeespezialitäten interessiert. Mit dieser *Tasse Kaffee* werden KundInnen hereingeholt und lassen sich, nach einiger Zeit, auf andere Kaffeeprodukte umstellen. Die *Tasse Kaffee* ist somit der Schlüssel zu jeglichem Markteintritt neuer Kaffeekonzepte. Nur mit dieser Produktanpassung bzw. Produktneueinführung war es für Schärf möglich, in Deutschland erfolgreich Fuß zu fassen. Es wurde in Deutschland eine Produktdifferenzierung durchgeführt, wie sie im theoretischen Teil der Arbeit in Punkt 3.5.2. erklärt wird. Die *Tasse Kaffee* gilt als neues Produkt in einer bereits vorhandenen Produktgruppe, der Kaffee. Das Absatzprogramm wird durch eine Produktdifferenzierung ergänzt, eine Strategie die bereits in Punkt 3.5.2 erklärt wurde.

Dies erforderte jedoch die Notwendigkeit einer neuen Kaffeemischung. Für Deutschland musste Brühkaffee geröstet und exportiert werden. Für diese *Tasse Kaffee* wurde eine angepasste Mischung hergestellt und entsprechend zu Brühkaffee geröstet.

Doch auch im Foodbereich wurde eine Sortimentserweiterung vorgenommen: In Norddeutschland galt der *Bagel mit Krabbenfleisch* als Lieblingssnack und musste auf die Speisekarte. Der Erfolg blieb nicht aus, bis dato hat Schärf 76 Coffeeshops in Deutschland eröffnet.

4.1.2. Russland

4.1.2.1. Voraussetzungen

In Russland trifft Schärf auf einen gigantischen Markt mit hohem Potential, da der russische Kaffeemarkt wächst! Hier findet Alexander Schärf & Söhne GmbH gänzlich andere Voraussetzungen vor: geografische Gegebenheiten, kulturelle Differenzen (sozialer sowie sprachlicher Natur). Die Bevölkerung setzt sich aus einer enormen Vielfalt von russischen Völkern zusammen, die sich auch in Vielzahl von Sprachen widerspiegelt. Die umfangreichen Themen, wie zum Beispiel Kommunikation in der russischen Geschäftswelt oder regionale Kulturunterschiede, werden hier für das weiterführende Verständnis der Arbeit nur peripher angeschnitten.

Der Kommunikationsstil in Russland ist sehr personenorientiert. Es können sehr persönliche Themen behandelt werden, persönliche Beziehung steht oft im Vordergrund, allgemeine Höflichkeitsfloskeln sind eher unbedeutend. Da RussInnen auf Russisch verhandeln wollen, wird von Ihnen immer ein Dolmetscher beauftragt, dem sie vertrauen. Diese Feststellung bestätigt auch Reinhold Schärf, der mit seinen wichtigsten MasterfranchisepartnerInnen immer eine freundschaftliche Beziehung aufgebaut hat. Diese

Freundschaften ergeben sich aufgrund der großen Übereinstimmung der Charaktere und Einstellungen meist von ganz alleine.

4.1.2.2.Schwierigkeiten

Die erste Hürde zu bewältigen ist die Partnersuche. Über die Schärf-Homepage melden sich laufend InteressentInnen. Die folgenden Auswahlverfahren verlaufen über persönliche Gespräche mit Herrn Reinhold Schärf. Seinen Einschätzungen und Beurteilungen zufolge werden die KandidatInnen und potentiellen PartnerInnen ausgewählt. Nachhaltigkeit der Partnerqualität, Vertrauensbildung, Seriosität und Finanzstärke sind die wichtigsten Schlagwörter in diesem Bereich. Zuverlässige PartnerInnen vor Ort zu finden ist für einen erfolgreichen Markteintritt essentiell. Nur sie kennen den lokalen Markt, etwaige rechtliche Vorschriften, und sind mit Geschäftsgepflogenheiten und mit der Sprache der Kunden vertraut.

Die Kommunikation läuft in der Management-Ebene auf Englisch ab, wobei alle anderen Gespräche mit DolmetscherInnen vorgenommen werden müssen. Die ausgewählte Vertragsform für FranchisepartnerInnen ist der Masterfranchisevertrag. PartnerInnen verpflichten sich innerhalb einer gewissen Zeit eigenständig eine festgelegte Anzahl an Coffeeshops zu eröffnen, sei es selbst oder durch Sub-FranchisenehmerInnen. Für alle zu eröffnenden Shops werden Eintrittsgebühren vorab gezahlt. Somit stellen FranchisegeberInnen eine finanzielle Bindung her. Mit einem Masterfranchisevertrag wird das Land sozusagen an die FranchisepartnerInnen abgegeben und FranchisenehmerInnen sichern sich somit die Marktrechte. Weitere Details bezüglich dieser Vertragsform werden im theoretischen Teil der Arbeit erklärt.

2008 war es dann soweit. Ein Partner wurde gefunden. Durch die sprachlichen Differenzen wurden erstmals von der Firma Schärf Ingenieure aus Russland nach Österreich eingeladen und an der Schärf Academy ausgebildet. Die Schulungen wurden auf Englisch durchgeführt, somit konnten die Techniker ihre Kenntnisse über die Wartung und Instandhaltung des technischen Equipments in ihrem Heimatland weitergeben. Diese Strategie war sehr erfolgreich und es wurden in Russland insgesamt bis lang 8 Coffeeshops eröffnet.

Russland ist ein großes Land, die geografischen Gegebenheiten und Divergenzen sind nicht zu unterschätzen. Selbst innerhalb Russlands sind regionale Unterschiede groß. Die Standortwahl hängt in diesen Ländern von mehreren Faktoren ab. St. Petersburg ist eher kaufmännisch und traditionell ausgerichtet, während in Moskau die Mafia regiert.

4.1.2.3. Marktanpassung

In der Stadt St. Petersburg alleine wurden gleichzeitig vier Shops eröffnet. Die kulturellen und sprachlichen Schwierigkeiten erforderten ein konstruktives und durchdachtes Konzept. Übersetzungen der Speisen und der Werbebroschüren mussten durchgeführt werden. Es galt geeignete, landesspezifische Produktnamen auf Russisch zu finden. Letztendlich wurden, nach Markt- und Kundenanalysen, diverse Spezialitäten im Food- sowie im Kaffeesortiment hinzugefügt.

Die Produktpalette sollte gleich bleiben, keine Sortimentsveränderungen waren geplant, selbst die meist italienischen Produktnamen blieben ident, da sie offensichtlich bekannt sind. Einzig und allein die Begleittexte, sprich die Produkterklärungen auf Russisch, wurden in kyrillischer Schrift übersetzt. Der Franchisenehmer jedoch hatte eine neue Idee, den in Russland auch im Alltag beliebten Alkohol in eine Produktinnovation zu integrieren. Der Partner in St. Petersburg startete in Eigenregie einen neuen Versuch: er mischte den Kaffeespezialitäten Alkohol, meist Vodka, bei. Eine Art „B52“ wurde dem Kunden präsentiert und andere neue Kreationen landeten auf der Getränkekarte. Auch hier wurde wie bereits im Theorieteil der Arbeit in Punkt 3.5.2 beschrieben, eine Produktdifferenzierung vorgenommen. Die Produktpalette wird, um auf neue Kundenbedürfnisse eingehen zu können, erweitert. Das Sortiment wird tiefer. Die Hoffnung eine neue Marktlücke zu entdecken, blieb jedoch unerfüllt. Die Produktneueinführung fand bei den Kunden keinen Anklang, nach kürzester Zeit verschwanden die Produkte wieder von der Karte. Auch der Foodbereich blieb von Veränderungen nicht verschont: in Russland gilt der „Strudel“ in allen Varianten als einer der beliebtesten Snacks der Bevölkerung. Ob süß oder sauer, jede Art von Strudel war populär. Aus diesem Grund bieten die Coffeeshops in St. Petersburg zurzeit fünf bis acht Strudelvarianten an. Diese Produktveränderung wurde von den KundInnen sehr gut angenommen, der Strudelabsatz kann sich zeigen lassen.

Bezüglich Einfuhrbestimmungen ist nach dem Kauf und dem daraufhin folgenden Erhalt einer Produktlizenz der Import von Kaffee kein Problem mehr. Jedes Importprodukt muss eine russische Lizenz haben und sobald diese einmal gekauft ist, können die Produkte unbegrenzt ins Land eingeführt werden. Dieses Verfahren, oder ähnliche Behördenwege, bedürfen landesspezifischer sowie sprachlicher Kenntnisse und können meist nur von lokalen Personen durchgeführt werden.

4.1.3. *Türkei*

4.1.3.1. Voraussetzungen

Die Türkei gilt als Schnittpunkt von vier kulturell-politischen Großräumen, eine geologische Gegebenheit, die eine enorm breite Kulturlandschaft anbietet: Europa, Asien, Naher Osten und Mittelmeerraum (vgl. Moser 2008: 20). Es folgt eine kurze Beschreibung der, für diese Arbeit relevanten, Großstädte Ankara und Istanbul zum besseren Verständnis. Ankara wurde 1923 zur Hauptstadt ernannt, liegt auf 1.000 m Höhe, ist die zweitgrößte Stadt der Türkei und entwickelte sich zu einer modernen, weltlich orientierten Beamten- und Verwaltungsstadt mit ca. 5 Millionen EinwohnerInnen. Istanbul gilt als Weltmetropole und wichtigste Stadt der Türkei. Sie hat 13 Millionen EinwohnerInnen und ihre Lage an den Ufern des Bosphorus auf zwei Kontinenten (Europa und Asien) ist einzigartig. Dank ihrer welthistorischen Bedeutung zieht diese Stadt jährlich Tausende von Touristen an und symbolisiert die Hinwendung zu Europa (vgl. Moser 2008: 20).

Das Land Türkei war für Alexander Schärf & Söhne GmbH das erste große außereuropäische Land, das im Jahre 2004 „erforscht“ wurde. Alexander Schärf & Söhne GmbH stößt auf regionale Unterschiede zwischen Ankara und Istanbul, sprachliche Barrieren und die Partnersuche erweist sich als nicht ganz einfach. Es ergab sich jedoch, dass die Restaurantkette Budakalti aus der Region Ankara bei Schärf bezüglich Franchise anfragte. Der potentielle Partner, ein Restaurantbesitzer, konnte Marktkennntnisse vorweisen, wirkte vertrauenswürdig und zuverlässig. Nach zahlreichen persönlichen Gesprächen und Besuchen in der Türkei, konnte die Qualität geprüft und landespezifische Eigenheiten analysiert werden. Ein neuer Partner war gefunden, ein neuer Masterfranchisevertrag wurde abgeschlossen.

4.1.3.2. Neue Dimensionen

Der Schärf Coffeeshop wurde in die Restaurantkette Budakalti gänzlich integriert, somit ergab sich ein sehr erfolgreicher und neuer Synergieeffekt: Kaffeekompetenz in Kombination mit dem Angebot eines Restaurants. Der Coffeeshop befindet sich in einem 400m² großen Areal, somit kann eine weitaus größere Kundenfrequenz als in den üblichen Shops, die sich zwischen 80 m² und 120 m² bewegen, erreicht werden. Der Bekanntheitsgrad des österreichischen Unternehmens steigt kontinuierlich. Dem CSC Budakalti konnte ein landesspezifisches „Outfit“ gegeben werden, mit österreichischem „Touch“.

4.1.3.3. Marktanpassung

Das Produktsortiment der Kaffeesorten musste nicht verändert werden. Einzig und allein der „Oreo Shake“, einer der drei Cookie-Shakes der Iced Coffee Produktkategorie, wurde von der Getränkekarte gestrichen. Für dieses Produkt werden die Kekse Oreo verwendet, welche in der Türkei jedoch kaum oder nur zu unerschwinglichen Preisen erhältlich sind. Der Oreo Shake ist in der Türkei somit nicht erhältlich. Es wurde somit eine, wie in Punkt 3.5.4 bereits beschrieben, Produkteliminierung durchgeführt. Quantitative Kriterien, wie eine sinkende Rentabilität und hohe Ressourcenbeanspruchung wie sie in der Arbeit erwähnt wurden, sind in diesem Fall Grund für eine Eliminierung.

4.1.3.4. Kulturelle und wirtschaftlich bedingte Schwierigkeiten

Die Türkei ist das erste muslimische Land, in das ein Markteintritt seitens des Unternehmens Alexander Schärf & Söhne GmbH unternommen wurde. Für das Land, seine Werte, seine Kultur, muss ein gewisses Grundverständnis in Hinblick auf einen langfristigen Geschäftserfolg vorhanden sein. Die türkische Identität basiert hauptsächlich auf drei Säulen: auf der Religion des Islams, der damit verbundenen Gesellschaftsordnung und auf dem Nationalgedanken (vgl. Moser 2008: 187). Im Alltagsleben wirken sich diese Charakteristiken aus und dürfen nicht negiert, bzw. sollten verstanden werden. Im Islam gibt es eine Reihe von Verboten, die auch im Geschäftsleben zu beachten sind. Ein Beispiel wäre die Besonderheit der Farbe Grün: Grün gilt als Farbe des Islams und unterliegt besonderer Wertschätzung (vgl. Moser 2008: 188). Wie schaut das Schärf Coffeeshop Company Logo in der Türkei aus? Weniger bekannt ist zum Beispiel auch, dass Meeresgetier ohne Schuppen (Muscheln, Scampi, Kalamari) eigentlich nicht zum Essen angeboten werden dürfen. Der für Deutschland bestimmte Scampi-Bagel sollte somit nicht auf der türkischen Speisekarte landen.

Gemäß dem Unternehmen Alexander Schärf & Söhne GmbH, unterliegt der geröstete, nicht entkoffeinierte Kaffee, gewissen Importbeschränkungen. Der nicht geröstete, sprich der Rohkaffee hingegen, unterliegt keinen Beschränkungen und kann in die Türkei importiert werden. Für eine Röstung in der Türkei ist jedoch keine Ausstattung vorhanden und wäre mit einem enormen finanziellen Aufwand verbunden. Selbst eine Lohnröstung wäre nicht denkbar, da die Qualitätssicherung, auf die das Unternehmen größten Wert legt, nicht garantiert wäre. Derzeit wird das Problem verfolgt. Es liegt ein Kaffee zur Bemusterung bei einer Prüfstelle, um eine mögliche Zertifizierung in der Türkei zu erhalten. Falls dieser akzeptiert wird, so wird das Unternehmen Schärf eine eigene Kaffeemischung für die Türkei produzieren und dem Erfolg steht nichts mehr im Wege.

4.2. Unternehmensanalyse Schärf: SWOT hinsichtlich eines potenziellen Markteintritts in Frankreich



Abbildung 11 : SWOT-Analyse für Schärf,
(Quelle: selber erstellt)

Die einzigartige Marktpositionierung des Unternehmens Alexander Schärf & Söhne GmbH zählt zu den wohl bedeutendsten Stärken des Unternehmens. Der Vorteil liegt darin, dass alles aus einer Hand geliefert wird. Die Kompetenz von Schärf liegt in der gesamten Wertschöpfungskette des Kaffees, angefangen in der Plantage, Röstung, Kaffeemaschinen, Konzepte, Marketing und Werbung bis hin zum Know-how, um Dienstleistung und Wirtschaftlichkeit zu präsentieren (Interview mit Reinhold Schärf). Eine derartige Bandbreite ist in keinem anderen Unternehmen zu finden. Hinsichtlich eines Markteintritts in Frankreich ist diese Eigenschaft sicherlich von besonderem Vorteil.

Zu den wohl entscheidendsten Stärken des Unternehmens zählt die Qualität. Doch Qualität des Kaffees hängt nicht nur vom Rohkaffee ab, sondern erst in Kombination mit dem exklusiven Kolbensystem ergibt sich der entscheidende Unterschied. Nur das Kolben-Zylindersystem mit Druckgleichgewicht garantiert nachhaltig eine gesamtheitliche Extraktion des Aromas, ohne dass jedoch Bitterstoffe bzw. Gerbsäuren aus dem Kaffeesud ausgewaschen werden. Das Ergebnis in der Tasse ist aromatisch kräftig, mit vollem Körper, jedoch ohne herb und hantig zu sein. Dieser Kaffee greift keine Magenwände an, da er keine Säure enthält und ist somit sehr gut verträglich. Die weiteren einzelnen Merkmale, wie Schwächen, Chancen und Risiken werden in den darauf folgenden Punkten analysiert.

4.3. Marktsituation in Frankreich

4.3.1. Situationsanalyse des französischen Marktes : SWOT

Gemäß der Marktstudie „Le café en France: analyse du marché et de la demande“ (vgl. online Nr.3) handelt es sich um einen stagnierenden Markt: die Qualität des Kaffees unterliegt keinen Veränderungen. FranzösisInnen sehen keinen Grund ihre Gewohnheiten zu ändern. Einzig und alleine Qualität und Innovationen könnten dem Markt bzw. dem Konsumverhalten Abhilfe schaffen. Die heute sehr beliebten Kaffee-Tabs konnten diesen beiden Anforderungen entsprechen. Doch auch diese Innovation erhöhte den Kaffeekonsum der FranzösisInnen nicht beträchtlich. Welchen Kaffee trinken FranzösisInnen, wo und wann?

Eine SWOT Marktanalyse des französischen Marktes ermöglicht ein globales Verständnis. Mit dieser Analyse lässt sich die Ist-Situation zum Zeitpunkt der Informationsermittlung feststellen. Sie ermöglicht eine große Anzahl von Einzelinformationen auf das Wesentliche zu verdichten und eine strukturierte Darstellung (vgl. Bruhn 2005³: 118). Auf die vielseitigen Analysemethoden wird in dieser Arbeit nicht eingegangen. Anhand der Gespräche mit dem Unternehmen A. Schärf & Söhne GmbH und den bereits dargelegten Analysen des französischen Marktes konnte folgende Tabelle erstellt werden:

Stärken des Kaffeemarktes: <ul style="list-style-type: none">- Markentreue der Konsumenten- Marktsegmentierung stabil- Hohes Qualitätsbewusstsein	Schwächen: <ul style="list-style-type: none">- wenig Innovationspotential
Chancen: <ul style="list-style-type: none">- Niedriger Marktpreis des Kaffees- Erschließung neuer Distributionswege	Risiken: <ul style="list-style-type: none">- Marktregulierung- Starke Konkurrenz- Tabakkampf kann sich auf den Kaffeekonsum negativ auswirken

Abbildung 12 : SWOT-Analyse für den französischen Kaffeemarkt,
(Quelle: vgl. online Nr. 3).

4.3.2. Struktur des Marktes

Der Französische Markt lässt sich in zwei Segmente unterteilen: Röstkaffee und Löscaffee (vgl. online Nr. 3). Diesen Markt teilen sich einige wenige große Konzerne mit kleineren Unternehmen. Die Konkurrenz ist relativ hoch. Im Segment des Röstkaffees übernimmt der gemahlene Röstkaffee 98,4 % den größten Teil. Die unten angeführte Graphik zeigt die Segmentierung des Röstkaffeemarktes (vgl. online Nr. 3).

Segmentation des cafés torréfiés

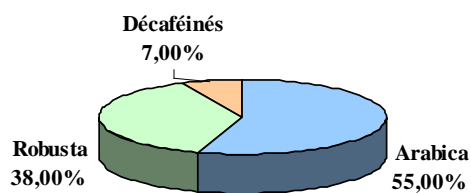


Abbildung 13 : Segmentierung des Röstkaffeemarktes in Frankreich
(Quelle: online Nr. 3)

55 % des Marktes übernimmt die Arabica-Sorte. Der Arabica Strauch ist eine recht heikle und anspruchsvolle Pflanze. Sie ist hauptsächlich im süd- und zentralamerikanischen Raum zu finden, sowie Ostafrika. Je höher das Anbaugebiet liegt, desto feiner ist der Geschmack. Die Arabica Bohne zählt zur edelsten Kaffeesorte. (vgl. online Nr. 3).

Die Robusta Kaffeepflanze hingegen stellt 38% des Röstkaffeemarktes dar und ist, wie es der Name bereits andeutet, robuster und hat eine höhere Anpassungsfähigkeit. Sie verträgt höhere Temperaturen, wird vorwiegend in flacheren Regionen angebaut und ist in Westafrika und in Südostasien zu finden. Ihr Geschmack ist „erdig“ und „bitter“ und der Koffeingehalt ist ungefähr doppelt so hoch wie beim Arabica-Kaffee.

Auch wenn der Marktanteil des Robusta-Kaffees geringer ist, als jener der Arabica-Sorte, wäre zu unterstreichen, dass es sich um einen eher geringen Unterschied handelt. Der Anbau von Arabica war in Frankreich früher, auf Grund der geologischen Gegebenheiten, nicht möglich (vgl. online Nr. 5). Selbst bis in die 50er Jahren wurde hauptsächlich Robusta-Kaffee nach Frankreich importiert und noch heute werden 100% ige Robusta-Kaffees geröstet oder in Mischungen mit Arabica 50% angeboten. Diese historischen und geologischen Tatsachen haben den Kaffeegeschmack der Franzosen geprägt (vgl. online Nr. 5). Der leicht muffige Geschmack der Robusta-Sorte ist nicht jedermanns Sache. Die unten

angeführte Grafik zeigt die Aufteilung der Kaffeesorten am französischen Markt. Gemäß der unten abgebildeten Einfuhrstatistik in Frankreich erkennt man deutlich, dass sich in den letzten Jahren eine Steigerung der Arabica-Sorte und eine Verringerung der Robusta-Sorte von 35,89% auf 31,39% vollzogen hat.

Répartition des arabicas et des robustas à l'importation en France SOURCE STATISTIQUES DOUANIÈRES (Zollstatistik)			
	2006	2005	2004
Arabicas	56,72%	55,65%	54,25%
Groupe Colombie	6,90%	6,93%	7,23%
Autres arabicas lavés	17,73%	14,99%	15,17%
Brésil et arabicas non lavés	32,08%	33,73%	31,85%
Robustas	31,39%	32,54%	35,89%
autres non spécifiés	11,89%	11,81%	9,86%
	100,00%	100,00%	100,00%

Abbildung 14 : Aufteilung der Arabica und Robusta Kaffeesorten,
(Quelle: online Nr. 7).

In der unten abgebildeten Graphik zeigt sich welche Marken sich den französischen Markt teilen (vgl. online Nr. 3):

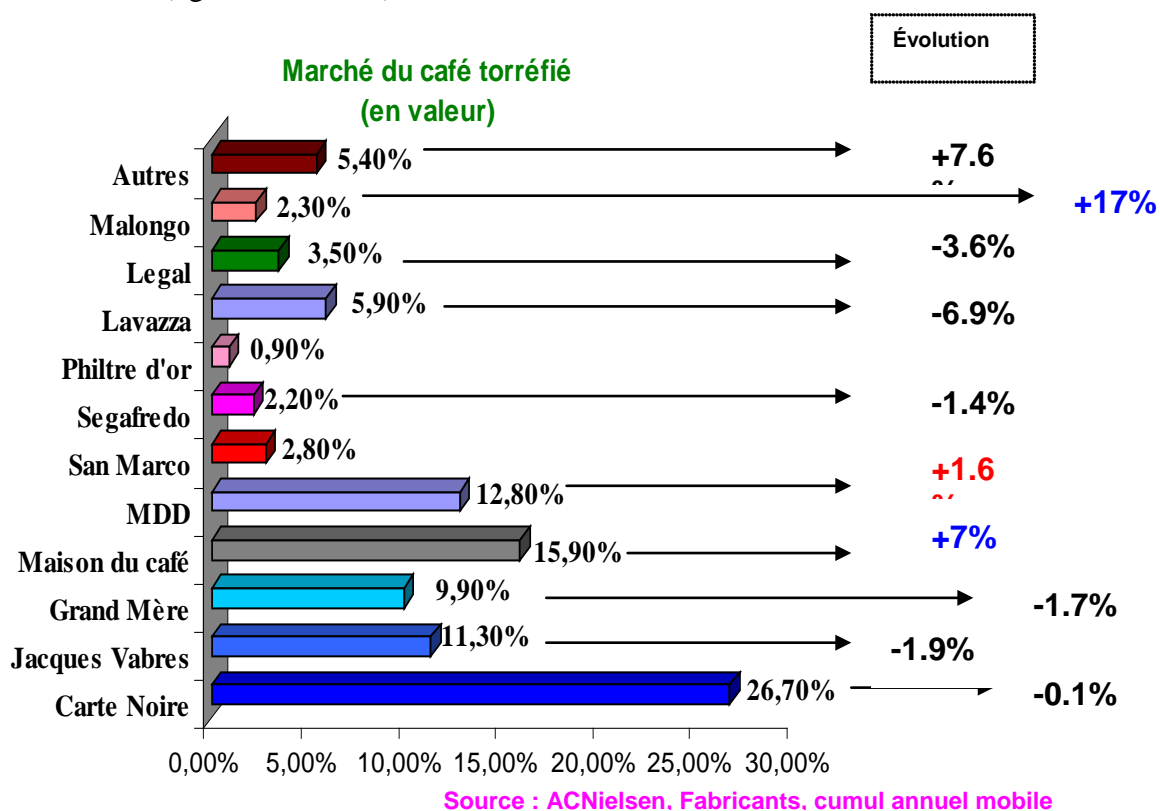


Abbildung 15 : Die Entwicklung des Röstkaffeemarkts (in Wert),
(Quelle: online Nr. 3).

Zu erwähnen wäre, dass der Konzern Kraft Foods mit den Marken *Carte Noire*, *Velours noir*, *Jacques Vabres* und *Grand-Mère*, 48% des Marktes übernimmt und somit Marktführer ist (vgl. online Nr. 3). Auf die einzelnen Marken wird nicht explizit eingegangen.

4.3.3. Empirische Untersuchung des französischen Konsumverhaltens

In diesem Punkt sollen eine bestimmte Zielsetzung und die Ergebnisse durch eine empirische Untersuchung bezüglich Konsumverhalten französischer KonsumentInnen präsentiert werden.

4.3.3.1. Zielsetzung

Ziel dieser Studie ist es, diverse Konsumeigenschaften der FranzösInnen festzustellen. Anhand eines Fragebogens (siehe Anhang in Punkt 8.) wurden folgende Eigenschaften bzw. Kriterien festgehalten:

- Das Alterssegment der KonsumentInnen
- Die Häufigkeit des Kaffeekonsums
- Der Zeitpunkt des Kaffeekonsums
- Die Produktart des Konsums
- Produkteigenschaften
- Andere Erkenntnisse, die in der Auswertung genannt werden (Punkt 4.3.3.3).

4.3.3.2. Methodik

Für diese empirische Studie wurden 22 Fragebögen mit fünfzehn Fragen verteilt bzw. versendet. Sie wurden ausnahmslos an FranzösInnen ausgeteilt. Die Zielgruppe variiert, der größte Teil der Befragten liegt jedoch in der Alterstufe von 40 bis 49 und 50-59 Jahren. Die Zielgruppen wurden absichtlich nach Alterstufen dargestellt, um ein spezifisches Verhalten analysieren zu können. Weiters war es leider nur möglich die Erhebungen in der Pariser Region durchzuführen.

4.3.3.3.Auswertung

		< 20	20-29	30-39	% Werte/ Segment	40-49	% Werte/ Segment	50-59	% Werte/ Segment	>60
PARIS										
Geschlecht	Männlich	1	1	3		3		6		1
	Weiblich			1		4		2		
	Gesamt	1	1	4	0	7	0	8	0	1
Kaffeekonsum	gelegentlich		1		0%	2	29%	1	13%	
	1/Tag			1	25%		0%	1	13%	1
	2-5/Tag			2	50%	5	71%	6	75%	
	2-3 /Woche	1			0%		0%		0%	
	> 5/Tag			1	25%		0%		0%	
		1	1	4	100%	7	100%	8	100%	1
Wann	in der Früh			2	17%	3	23%	6	32%	1
	vormittags			4	33%	4	31%	4	21%	
	nach d. Mittagessen	1		4	33%	4	31%	6	32%	1
	nachmittags		1	1	8%	2	15%	1	5%	
	nach dem Abendessen			1	8%		0%	1	5%	
	auf dem Weg zur Arbeit				0%		0%	1	0%	
		1	1	12	100%	13	100%	19	95%	2
Ort des Kaffeekonsums	zu Hause	1		3	25%	5	31%	8	40%	1
	Arbeitsplatz			3	25%	4	25%	4	20%	
	Restaurant			2	17%	3	19%	3	15%	1
	Bar/Café	1	1	3	25%	2	13%	3	15%	
	bei Freunden		1	1	8%	2	13%	2	10%	1
	Coffee to go				0%		0%		0%	
		2		12	100%	16	100%	20	100%	3
Art des Kaffees	mit Koffein	1	1	4	67%	7	50%	6	50%	
	ohne Koffein				0%	3	21%	1	8%	
	löslicher Kaffee		1		0%	1	7%	3	25%	
	Röstkaffee	1	1	2	33%	3	21%	2	17%	1
		2	2	6	100%	14	100%	12	100%	1
Warum wird Kaffee getrunken?	Geschmack			4	57%	4	40%	7	47%	1
	zum Aufwachen			2	29%	1	10%	5	33%	
	soziale Kontakte		1	1	14%	5	50%	3	20%	
		0		7	100%	10	100%	15	100%	1
Welches Essen Essen ist mit Kaffee beliebt?	snack				0%		0%		0%	
	biscuits		1	1	25%		0%		0%	
	croissant		1		0%		0%	1	14%	
	rien / nichts	1		3	75%	6	86%	4	57%	
	chocolat				0%		0%	2	29%	
	autres				0%	1	14%		0%	1
		1	2	4	100%	7	100%	7	100%	1
Zugeordnete Adjektive für Kaffee	tonifiant				0%		0%		0%	
	savoureux				0%	1	17%		0%	
	arome		1		0%	2	33%	1	17%	1
	goût	1		1	50%	2	33%	5	83%	1
	amer			1	50%	1	17%		0%	
		1		2	100%	6	100%	6	100%	2

	réveil				0%		0%	1	14%	
	stimulant matinal	1			0%	1	25%	1	14%	
	énergique				0%	1	25%	3	43%	
	vivant			1	100%		0%		0%	
	force				0%	2	50%	1	14%	
	insomniacque				0%		0%	1	14%	
		1		1	1	4	100%	7	100%	0
	chaleur			2	100%	2	100%	2	67%	
	tiède				0%		0%	1	33%	
	intime				0%		0%		0%	
		0		2	100%	2	100%	3	100%	0
	convivial	1	1		0%	1	33%	3	38%	
	détente			1	100%	1	33%	2	25%	1
	plaisir		1		0%	1	33%	3	38%	
		1		1	100%	3	100%	8	100%	1
	<i>noir</i>			1		3				
	<i>habitude</i>			1						
	<i>digestion</i>			1						
	<i>cigarette</i>			1						
Kaffee zum mitnehmen	ja			1	33%	2	29%		0%	
	nein	1		2	67%	5	71%	8	100%	1
		1		3	100%	7	100%	8	100%	1
Kaffeesorten	Espresso	1	1	4	50%	5	56%	6	56%	1
	Cappuccino				0%		0%	2	0%	
	Espresso macchiato			1	13%		0%		0%	
	Moccacino®				0%		0%		0%	
	Café au lait				0%	2	22%	2	22%	1
	Latte macchiato				0%	1	11%		11%	
	Espresso double			3	38%	1	11%	2	11%	
	Cafés glacés				0%		0%		0%	
		1		8	100%	9	100%	12	100%	2
Ist Kaffee aus Österreich bekannt?	ja	1		3	75%	5	71%	4	50%	
	nein		1	1	25%	2	29%	4	50%	1
		1	1	4	100%	7	100%	8	100%	1

Abbildung 16 : Auswertung der Fragebögen,
Quelle : selbst erstellt)

Anhand der ersichtlichen Auswertungen können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

- Kaffeekonsum: bei den meisten Befragten, egal aus welcher Altersgruppe, wird der Kaffee zwei bis fünf Mal pro Tag konsumiert.
- Der beliebteste Ort des Kaffeekonsums ist eindeutig zuhause. An zweiter Stelle liegt der Arbeitsplatz und interessanter Weise ist bei den jüngeren KonsumentInnen zu bemerken, dass der Kaffee hauptsächlich in Bars oder „dans les cafés“ konsumiert wird.

- Art des Kaffees: ein eindeutiger Schwerpunkt auf Kaffee mit Koffein ist zu erkennen.
- Coffee-to-go: in eigentlich keiner Altersgruppe besteht Bedarf für den Kaffee zum Mitnehmen.
- Warum wird Kaffee getrunken? Auch hier ist eine eindeutige Tendenz erkennbar, der Geschmack ist ausschlaggebend, gefolgt vom „Aufwachgefühl“ bei den 50-59 jährigen KaffeetrinkerInnen. Soziale Kontakte spielen eine große Rolle bei den 40-49 Jährigen.
- Der Snack zum Kaffee oder generell ein kleiner Imbiss ist für FranzösisInnen nicht von Bedeutung.
- In Bezug auf die zugeordneten Adjektive decken sich die Resultate mit den bereits erwähnten Antworten auf die Frage „Warum Kaffee getrunken wird?“. Der „Geschmack“ ist ein klarer und überzeugender Indikator für VerbraucherInnen. Kaffee ist ein Genussmittel, man nimmt sich Zeit und gönnt sich eine Tasse Kaffee. Es besteht keine Notwendigkeit, man möchte jedoch ein Geschmackserlebnis erfahren. Der zweite entscheidende Faktor für den Kaffeeverbrauch ist das „Aufwach-Gefühl“. Die soziale Komponente, das Gefühl von Wärme sind die nächsten Eigenschaften die KonsumentInnen zum Thema Kaffee assoziieren.
- Kaffeessorte: da gibt es keinen Zweifel, Espresso ist der eindeutige „Renner“ in Frankreich. Ungeachtet des Zeitpunktes, der Altersgruppe oder der Häufigkeit, wird in Frankreich hauptsächlich nur Espresso getrunken.
- Das der österreichische Kaffee bzw. die österreichische Kaffeekultur in Frankreich eher unbekannt ist, sollte nicht unerwähnt bleiben.
- Die zugeordneten Adjektive wurden in Französisch gelassen und nicht übersetzt, da sie nicht vorgegeben waren und von den Befragten selbst angeführt wurden. Ein interessanter Aspekt ist, dass diese Adjektive in 4 Kategorien eingeteilt werden können: Geschmack (goût), Aufwachen (réveil), Wärme (chaleur) und Genuss bzw. Geselligkeit (plaisir, convivial). Daraus kann eine eindeutige Charakteristik des Kaffees erkannt werden auf die im Verlauf der Arbeit immer wieder eingegangen wird.

Zu dieser Auswertung muss betont werden, dass die Hauptzielgruppe für den typischen Coffeeshop, die in der Altersgruppe 20-29 anzusiedeln ist, leider mit nur einem Teilnehmer gemacht werden konnte. Es sind keine eindeutigen Verbraucherdifferenzen zu erkennen, klar ist jedoch, dass der Ort des Kaffeekonsums unterschiedlich ist: der Kaffee wird nicht zuhause, sondern mehr in Bars oder bei Freunden eingenommen. Eine weitere interessante Tatsache ist, dass das Essen nur in dieser Altersgruppe eine Rolle spielt. 20-29 jährige KaffeekonsumentInnen gönnen sich zum Kaffee gerne ein „croissant“ oder „des biscuits“ – ein Tatsache, die bei anderen Altersgruppen nicht aufscheint. Anhand der Fragebögen konnte festgestellt werden, dass viele Befragte die Kaffeessorten, wie *latte macchiato* oder

moccacino®, gar nicht kennen. Dies beweist, dass die Produktkenntnisse in Frankreich unzureichend sind und dass bei einer etwaigen Produkteinführung neuer Kaffeesorten, der Informationsbedarf ein wichtiger Faktor sein wird. Dank dieser Auswertung kann sich das Unternehmen Alexander Schärf & Söhne GmbH auf die Produkteigenschaften bzw. auf die Stärken seines Produktes konzentrieren, nämlich auf die Qualität. Der Geschmack ist für den Großteil der VerbraucherInnen ein essentielles Produktmerkmal. Dies gilt es zu nutzen.

Der zweite zu beachtende Aspekt, ist die soziale Komponente: auf dem Fragebogen (siehe Anhang in Punkt 8.), lautet Frage Nr. 9: „Welche Adjektive assoziieren Sie mit dem Wort „Kaffee“?“ und interessanter Weise kommt das Adjektiv „convivial“ sehr häufig vor. „Convivial“ bedeutet „gesellig“, somit kann bei der Kundenaquisition, die in Punkt 3.7.5.2 beschriebene Erlebniswelt, einen durchaus entscheidenden und hilfreichen Einflussfaktor darstellen.

4.3.4. Kaffeekonsum

4.3.4.1. Österreich

Kurz ein Abstecher nach Österreich: gemäß einer aktuellen Studie „Kaffeetrends in Österreich, Deutschland und der Schweiz“¹ kann man vor allem ÖsterreicherInnen und SchweizerInnen als wahre KaffeegenießerInnen bezeichnen (vgl. online Nr. 6). Nach Wasser zählt Kaffee in diesen Ländern zu den beliebtesten heimischen Getränken. Der österreichische Einzelhandelsmarkt hat im Jahr 2008 mengenmäßig ein Minus von 5.3% verzeichnet, während der Wertumsatz um 1.4% gestiegen ist (vgl. online Nr. 4). Dieser Anstieg ist hauptsächlich auf die Verwendung der Einzelportions-Maschinen, also die Verwendung von Pads, zurückzuführen. Eine Tendenz, die sich durchaus auch in Frankreich bemerkbar macht.

Anbei der Pro-Kopf Verbrauch einiger Länder – gerechnet auf Grünkaffeebasis – Werte aus 2007

Österreich	8.00 kg
Deutschland	6.20 kg
Italien	5.65 kg
Frankreich	5.51 kg
Slowakei	4.09 kg

Abbildung 17 : Kaffee Pro Kopf Verbrauch einiger Länder,
Quelle: (vgl. online Nr. 4).

¹ Repräsentative Studie durchgeführt von marketmind in Österreich, Deutschland und der Schweiz im August 2007 unter 500 ÖsterreicherInnen, 1.000 Deutschen und 501 SchweizerInnen.

Der Frühstückskaffee im eigenen Heim ist für 84% der ÖsterreicherInnen ein unentbehrlicher Muntermacher. Den Jausenkaffee gönnen sie sich ebenfalls regelmäßig und deutlich häufiger, als ihre NachbarInnen. Der, wie in Italien übliche Abschlusskaffee eines Mittagessens ist interessanter Weise hauptsächlich in den südlichen Bundesländern, wie Kärnten und Steiermark, sehr beliebt (vgl. online Nr. 6).

Ein typisch österreichisches Phänomen zeigt sich im Trend der Kaffeehäuser. ÖsterreicherInnen sind bereit deutlich mehr für den Kaffeekonsum außer Haus auszugeben, als die beiden Nachbarländer Deutschland und Schweiz (vgl. online Nr. 6). Dahinter steht eine lange Kaffeehaustradition.

4.3.4.2. Frankreich

Das Konsumverhalten der FranzösInnen wird meist als eigenartig beschrieben. Die Konsumeigenschaften lassen sich in vier Kategorien einteilen: die Identität der Person und das Verhalten gegenüber seinen Mitmenschen, die Zeitkomponente, das Verlangen nach positiven Einflüssen und Trends (vgl. online Nr. 3). Französische KonsumentInnen sind sehr personenorientiert und die soziale Komponente spielt eine große Rolle in ihrem Leben. Die üblichen „Kaffeepausen“ mit FreundInnen oder ArbeitskollegInnen ermöglichen es, sich zu versammeln, ein gemütliches „Plauscherl“ zu absolvieren und somit wird das nötige Selbstbewusstsein wieder hergestellt. Diese soziale Komponente darf nicht außer Acht gelassen werden. Sie ist es, die die KonsumentInnen zusammenbringt und ein gemeinsames Erlebnis verstärken lässt. Den Zeitfaktor betreffend, ermöglicht der Kaffeekonsum eine variable Gestaltung: der kleine Espresso ist rasch eingenommen, ein *café au lait* hingegen erlaubt einen Moment der Entspannung. In einem Zeitalter der allgemeinen Hektik und Unruhe ist es eben genau dieses Erlebnis, das KonsumentInnen suchen: eine Erholung und einen Genuss inmitten eines schnelllebigen Tagesablaufes. In zahlreichen Werbungen und Marketingstrategien wird dieser Ansatz aufgegriffen. Der Kaffee ist zeitlos und beständig und gleichzeitig bietet er neue Trends an. Die Verbindung von bestehender Tradition, Synonym von Qualität, und Innovation, kann dem Kaffee durchaus zugeschrieben werden. Eine Eigenschaft, die von KonsumentInnen besonders geschätzt wird. Der so genannte Ethno-Kaffee gilt in Frankreich als neuer Trend. Hohes Markenbewusstsein, hohe Qualität und die Markenbekanntheit sind für französische KonsumentInnen besonders wichtige Beurteilungskriterien. Umso mehr ist Markentreue ein essentieller Faktor, und die Bindung der Zielgruppen wird von HerstellerInnen intensiv gefördert, wie zum Beispiel das Boutique Konzept von Nespresso: der Verkaufsraum bietet eine Vielfalt von Produkten und der „Carpe-Diem-Bereich“ ermöglicht KonsumentInnen einen Moment der Entspannung sowie der Verkostung (vgl. online Nr. 8).

Doch Umweltbewusstsein und die Gesundheit sind die großen, gefährlichen Gegner des Kaffees. Vor allem bei jungen KonsumentInnen zeigen sich diese Faktoren in den

Zahlen. Die weit stärkste Zielgruppe in Frankreich ist zwischen 25 und 40 Jahren. Vor 10 Jahren noch lag sie in der Altersgruppe von 15-17 Jahren. Der Kaffee gehört den Erwachsenen, die Jungen machen sich um die Umwelt Gedanken, die ältere Generation um die gesundheitlichen Risiken.

4.3.5. Kaffeeboutiquen und Bistros

Die Markenboutiquen setzten sich in Frankreich immer mehr durch. Wie bereits erwähnt, sind jene Boutiquen von Nestlé mit der Marke Nespresso in Frankreich sehr beliebt: mittlerweile zählt man 33 Outlets. KonsumentInnen können in diesen Shops nicht nur die Tabs, sondern die gesamte Produktpalette von Nespresso erwerben. Auch der Onlineverkauf boomt.

Das „Starbucks-Phänomen“ hat sich am Beginn des Jahres 2004 etabliert. Das amerikanische Konzept des Coffee-to-go's bietet über Self-Service System eine breite Produktpalette an: vom Espresso bis hin zum ganz individuellen Getränk in diversen Variationen.

Einen jedoch typisch „südländischen“ Ort des Kaffeekonsums stellen die „cafés-tabacs“ dar, es handelt sich hierbei um

„(...) entreprises associées à la tenue d'un bureau de tabac dont la principale partie de leurs chiffre d'affaires est assurée par une activité de débit de boissons. Les entreprises dont la majeure partie de l'activité est assurée par la vente de tabac ne sont donc pas classées comme cafés-tabacs mais en tant que commerce de détail de tabac (NAF r.v.1 : 52.2L) “ (online Nr. 17).

4.4. Vorbereitung eines Markteintritts in Frankreich

4.4.1. Motive der Eroberung eines neuen Marktes

In einer Zeit, wo die Welt immer mehr zusammenwächst, wird das meiste, was auf dieser Welt geschieht, in mehr als einer Sprache abgehandelt (vgl. Sornig 1994: 401). Ein gemeinsames Europa ist mehrsprachig. Es kristallisiert sich immer mehr heraus, dass, wenn man miteinander leben will, miteinander reden wird müssen, miteinander reden wollen wird müssen (vgl. Sornig 1994: 404). Ein so großes Land wie Frankreich zu erobern, bedarf einiger Vorbereitungen. Die notwendige Erlernbarkeit konzentriert sich nicht nur auf die Sprache, die kommunikativ-interaktionelle Leistung hat mehrere Kriterien, die im Laufe dieser Arbeit weiter behandelt werden, besonders unter Punkt 5.5.4.1. Für das Unternehmen Alexander Schärf & Söhne GmbH stellt das Land Frankreich einen neuen dynamischen Markt dar. Deren Eroberung bedeutet die Teilnahme an einem hohen Wachstum. Schließlich zählt Frankreich zu den größten Ländern Europas. Das Potential ist laut Reinhold Schärf

enorm (vgl. Interview). Kaffee wird in Frankreich, ähnlich wie in Österreich, als Kulturgut angesehen.

4.4.2. Vorgehensweise: Testmarkt Genf

4.4.2.1. Neue Herausforderung sprachlicher Hürden

Frankreich ist ein großer Markt und Alexander Schärf & Söhne GmbH hat beschlossen, sich diesem langsam zu nähern. Um Vorkenntnisse über den französischen Markt zu erhalten, suchte sich Schärf einen Testmarkt aus: die französische Schweiz, genauer gesagt, Genf. Mit individuellen Konzepten war das Unternehmen bereits in der deutschen Schweiz vertreten, und wie konnte man näher an Frankreich herankommen, wenn nicht mit der französischen Sprache und einer Frankreich ähnlichen Denkweise?

Nach langwierigen Analysen und Marktbeobachtungen versuchte Schärf einen Kunden für das individuelle Barista-Konzept zu finden. Wie es der Zufall so wollte, interessierte sich im Jahr 2009, auf der Bäckermesse in Düsseldorf, ein Großbäcker für das Konzept. Im Raum Genf startete somit in einer Bäckerfiliale das erste Barista Konzept in der französischen Schweiz! Alexander Schärf & Söhne GmbH sah sich nun mit der Sprachbarriere der französischen Sprache konfrontiert. Wie sollten Verhandlung, Schulungen, ja vor allem technisches Know-how weiter vermittelt werden, ohne Kommunikation? Das Unternehmen Schärf hatte das große Glück, dass ein bis zwei MitarbeiterInnen die französische Sprache beherrschen. Diese retteten das schwierige sprachliche Unterfangen, führten die ersten Anbahnungsgespräche und folglich die restlichen Verhandlungen in Französisch durch. Die involvierten Personen, die durch Einsatz und Bereitwilligkeit den neuen „französischen“ Markt eroberten, waren für einen derartigen Aufgabenbereich weder vorbereitet noch zuständig. Das Unternehmen sah sich gezwungen einen hohen Arbeitsaufwand, somit hohe Zusatzkosten auf sich zu nehmen. Nachdem die Gespräche erfolgreich abgeschlossen worden waren, galt es, den neuen KundInnen umfangreich, professionell und rasch zu unterstützen: Übersetzungen unzähliger Unterlagen, Manuals, Anleitungen, Werbematerial wurden durchgeführt. Eine der wohl schwierigsten Herausforderungen war es, die absolut notwendige technische Unterstützung ad hoc auf Französisch anzubieten. Ohne Sprachkenntnisse wäre dieser Testmarkt nicht von Erfolg gekrönt gewesen.

4.4.2.2. Marktanpassung

Das neue Barista Konzept in der Genfer Bäckerfiliale ermöglichte es dem Unternehmen seine Produkte dem „frisch gefangenen“ Konsumenten zu präsentieren. Doch hat jeder Konsument seine landesspezifischen Präferenzen. Auf Grund der bereits durchgeführten Marktstudien

und den Empfehlungen der lokalen Gastronomieprofis, entschied sich Schärf eine Produktsortimentsänderung durchzuführen: die zwei Produkte *café crème* und *café renversé* wurden neu eingeführt, dafür wurde *caffè latte* von der Liste gestrichen. Diese beiden neu eingeführten Produkte, sowie der Espresso, sind die meist konsumierten Kaffeesorten in Genf, sie KundInnen nicht anzubieten, wäre undenkbar ja wenn nicht sogar marktschädigend. Zum besseren Verständnis eine kurze Schilderung der beiden Neuheiten: *café crème* ist das Produkt, welches für Deutschland die *Tasse Kaffee* ausmacht, nur mit einer kleinen Menge von Kaffee lang extrahiert, aber mit einer Crembildung an der Oberfläche. Der *café renversé* ist eine große Schale vollgefüllt mit Milch und ein wenig Milchschaum, erst dann wird ein Espresso hineingekippt, also in einer anderen Reihenfolge, dadurch auch die Bezeichnung „renversé“, das „umgekehrt“ in Deutsch bedeutet.

Eine weitere Veränderung musste für Genfer KonsumentInnen durchgeführt werden: Die Namen *Leonardo hell* und *Leonardo dunkel* – Kaffee-Schokolade-Schlagobers-Spezialitäten (entspricht dem *Moccacino*® bei Coffeeshop), mussten auf *Leonardo bianco* und *Leonardo nero*, unbenannt werden: Italienisch ist den französischen SchweizerInnen offensichtlich vertrauter als Deutsch! Die Begriffe hell und dunkel werden eher mit bianco und nero assoziiert.

Nachdem die Schweiz für das Unternehmen Alexander Schärf & Söhne GmbH Neuland war, wurden zahlreiche Beobachtungen durchgeführt. Es wurde festgestellt, dass ungefähr 98% der KonsumentInnen den Kaffee „inhouse“ konsumieren. Das Konzept des „coffee-to-go“ hatte keine Bekanntheit, wurde aber auch bis dato kaum präsentiert! Französische Schweizer KonsumentInnen bestellen hauptsächlich nur bekannte Kaffeeprodukte, erst später kann ihre Aufmerksamkeit auf neue Produkte gelenkt werden. Eine nützliche Erkenntnis: die Präsentation von Produkten, Werbeflächen, anschauliche Speisekarten und Visualisierung sind von essentieller Bedeutung und müssen gefördert werden. Hinzu ergibt sich die Notwendigkeit eines beratenden Verhaltens der Servicekräfte auf Vordermann zu bringen. Professionelles, kundenfreundliches und fachkundiges Personal, speziell von Schärf auf französisch eingeschult sind die Voraussetzung für zufriedene KundInnen. Das Konsumverhalten der SchweizerInnen kann als „vorsichtig“ bezeichnet werden. Nur ungefähr 20 % der KundInnen waren bereit etwas „Neues“ zu probieren. Neue Kaffeespezialitäten müssen präsentiert, bekannt gemacht werden. Innovationen brauchen Werbung und kundenfreundliche Beratung. Nur so können neue KaffeeenießerInnen erobert werden. Der Anlauf kann oft lang dauern. Im Zuge der Neueröffnung, am 24.3.2010, wurden neue Plakate in Auftrag gegeben, sowie zusätzliche Werbetafeln für den „Kaffee im Becher“ aufgestellt, um auch das „Coffee to go“ Geschäft zu forcieren. Sobald KundInnen von der Qualität der Produkte überzeugt sind, sind sie auch bereit Produktneuheiten auszuprobieren, und genau darin liegt der Schlüssel zum Erfolg. Der Frühling half mit, die Eisspezialitäten wurden präsentiert und kamen gut an. Speziell bei diesem Standort in Genf konnte das „Coffee to go“ Konzept erfolgreich präsentiert werden. Die Firma Schärf hat erkannt, dass

der Testmarkt in Genf durchaus charakteristische Eigenheiten aufweist, die auf den französischen Markt später durchaus umgeleitet werden könnten.

Schweizer KonsumentInnen besitzen einen ähnlichen Nationalstolz und eine ähnliche Mentalität wie FranzösisInnen. Bollinger definiert diesen Gedanken so: « (...) la Suisse francophone est voisine de la culture française » (Bollinger 1992: 165).

4.5. Gründe möglicher Markteintrittsbarrieren

Die Märkte entwickeln sich schnell und zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu sein ist nicht immer leicht und gelingt auch selten. Grundsätzlich kann ein Unternehmen als First Mover, Early Follower oder Late Mover in den neuen Markt gehen (vgl. Neubert 2008²: 205). Das Erkennen des richtigen Zeitpunkts eines Markteintritts erfordert nicht nur Erfahrung, sondern es sollten nachdem Erkennen dieser Chance, auch mehrere Faktoren in Betracht gezogen werden. Jede unternehmerische Tätigkeit in einem internationalen Umfeld kann von transkultureller Kommunikation nicht getrennt werden (vgl. Framson 2009: 9). Für die Coffeeshop Company GmbH ist der kulturelle Aspekt ein besonders richtungsweisendes Kriterium, wo die Sprache, nicht nur als unternehmensinterne Herausforderung, wie bereits in Punkt 4.4.2.1. erörtert wurde, sondern auch als externes Kommunikationsmittel ausschlaggebend ist.

4.5.1. Kulturelle Aspekte: Nationalstolz und Francophonie

Der Nationalstolz der FranzösisInnen ist wohl ein bekanntes Thema und wird hier nur kurz angeschnitten, schließlich wäre es eine umfangreiche Causa für sich. In seiner humorvollen und sarkastischen Art schildert Yapp die Identität der FranzösisInnen:

“The French care about what really matters in life – being French. They are convinced of their corporate, moral and individual superiority over all others in the world. Their charm is that they don’t despise the rest of us: they pity us for not being French” (Yapp 1993: 5).

Mit diesem Zitat ist eigentlich bereits alles gesagt, nachdem auf historische Hintergründe nicht eingegangen werden kann. FranzösisInnen sehen sich als die einzigen „truly civilised people in the world“ und nachdem sie von ihrer „superiority“ absolut überzeugt sind, kümmert es sie nicht, wie sie von anderen gesehen werden (Yapp 1993: 6-9).

Ein kurzer Exkurs zur Francophonie: laut der Internetseite des französischen Außenministeriums umfasst die Francophonie „sämtliche Aktionen zur Förderung des Französischen und der Werte, die es verkörpert“ (Zitat online Nr. 10). Gemäß Pöll kann die Francophonie aus historischer Perspektive betrachtet, in zwei Kategorien eingeteilt werden:

1. „Jene Gebiete, in denen das Französische bzw. typologisch zum Französischen zu zählende Dialekte in ungebrochener Kontinuität existieren;
2. Gebiete ohne französische Kontinuität, d.h. Expansionsgebiete der französischen Sprache“ (Pöll 1998: 17).

Französisch wird, als Muttersprache oder als Zweitsprache, von mehr als 180 Millionen Menschen auf der Welt gesprochen, sie ist die Amts- und Arbeitssprache vieler internationaler Organisationen und auch das Bindeglied zwischen 70 Staaten und Regierungen der „Organisation Internationale de la Francophonie“ (OIF, International Organisation der Francophonie) (vgl. online Nr. 10). Frankreich setzt viel daran die Francophonie zu fördern: ein weit verbreitetes Netzwerk, wie internationale Partnerschaften, französische Kulturzentren und Schulen werden massiv unterstützt (vgl. online Nr. 10). Ob die französische Sprache in der Zukunft weiter einen so essentiellen Platz in der Welt bewahren kann, ist fraglich. FranzösisInnen haben es bekanntlich oft schwer mit anderen Sprachen, sie haben zu ihrer Sprache ein erotisches Verhältnis. Meist sind sie der Überzeugung, dass sich ein zivilisierter Mensch in keiner anderen Sprache als der französischen ausdrücken kann (vgl. Sobeck 2007: 291). Am liebsten würden sie es sehen, wenn Französisch eine Weltsprache wäre, sie ist aber, sprachlich gesehen, eine Mittelmacht, sowie der deutsche Sprachraum. Europa hat sich entwickelt, als ehemalige Kolonialmacht sieht sich Frankreich jetzt mit Zuwanderungsproblemen, Arbeitslosigkeit, Europamüdigkeit und Globalisierung konfrontiert. Oft hängen FranzösisInnen dem Ruhm vergangener Tage nach. Französisch war nicht nur lange die Sprache der Diplomatie, sondern auch die der besseren Gesellschaft (vgl. Sobeck 2007: 349). Es gilt den hohen, sehr ausgeprägten Nationalstolz der FranzösisInnen zu brechen, als Fremder, egal ob Marke oder Mensch, gehört man einfach nicht dazu (Interview R. Schärf). Qualität und emotionale Ansprache sind in diesem Land der Schlüssel zum Erfolg.

4.5.1.1. Frankreich: wie es wahrgenommen wird und wie es sich selbst sieht

„L’image de la France dans le monde bénéficie d’une certaine constance, (...)“ (Gruère 1991 : 46). Auch wenn man glaubt FranzösisInnen hätten ihren Lebensstil, ihren Charakter im Lauf der Jahre verändert, so ist das eher eine Illusion. Die Grundeigenschaften wie Individualismus, soziale Missstände, Drang zur Gehorsamkeit, haben sich kaum geändert. Das Bild, das die Welt von Frankreich hat, zeugt von einer gewissen Konstanz (vgl. Gruère 1991: 46). Dieses Bild ist von der starken historischen Bedeutung Frankreichs und seinen immer wiederkehrenden kulturellen Darbietungen geprägt. Frankreichs Vormachtstellung kennzeichnet sich nicht durch wirtschaftliche oder militärische Gegebenheiten aus, sondern durch ihre Kultur, die sorgsam gehegt und gepflegt wird. Dank ihrer grandiosen Hauptstadt und ihrer, wie bereits oben erwähnten Francophonie, zeigt Frankreich durchaus neue Züge und Entwicklungen, doch die Vergangenheit bzw. ihre Geschichte holt sie immer wieder ein.

Politisch gesehen war das Land lange von einer gewissen Unstabilität gezeichnet. Im Zuge der Europäischen Union gehörte das Land Frankreich zu den großen Akteuren, das Prinzip der Unabhängigkeit und die gute Nachbarschaftsarbeit kamen ihm zu gute. Doch Frankreich wird in manch anderen Ländern von einer weniger positiven Seite betrachtet: soziale Missstände, Streiks oder Einwanderungspolitik sind nur einige bekannte Schlagwörter.

Und wie sehen sich die Französischen? Laut Gruère (1991: 54) finden sie sich „offen, spontan, gastfreundlich“ aber auch „patriotisch, Pariser, Xenophoben, halten sich für etwas Besonderes“. Sie fühlen sich „unverstanden“ und sind davon überzeugt, dass man sie im Ausland liebt, dass sie besser Auto fahren als alle anderen und dass sie im schönsten Land Europas leben. Sie gestehen sich jedoch einige „Umbrüche“ ein: ihr Verhalten, ihr Geschmack und ihr Leben weist Veränderung auf. Traditionen werden nicht mehr gar so streng gesehen, das Thema Scheidung hat keinen bitteren Nachgeschmack mehr, Väter in Karenz werden nicht mehr verachtet. Das Leben in Frankreich hat sich verändert: Trends, Fortschritt, Nachhaltigkeit und Europa sind die neuen Schlüsselwörter (vgl. Gruère 1991: 54). Sobald Deutsche mit Französischen aufeinander treffen, kann es laut Simonet oft zu Missverständnissen kommen:

« Les Allemands définissent précisément des règles (...). Les Allemands apprécient les réunions organisées, structurées (...).
(...) les Français sont souvent indisciplinés, bruyants et brillants, amateurs du débat pour le débat, allusifs, créatifs et plus portés vers les concepts que vers la mise en œuvre » (Simonet 1992 : 202).

Von den Betroffenen selber werden diese Missverständnisse mehrmals absolut nicht so gesehen bzw. bewertet.

4.5.2. *Sprache*

Sich in verschiedenen Sprachen ausdrücken zu können, ist eine Kompetenz, die sehr unterschiedlich über die verschiedenen Ländern verteilt ist (vgl. Hofstede 2006³: 451). In den kleineren und wohlhabenden Ländern wie zum Beispiel in der Schweiz, in Belgien oder Skandinavien wird von dem guten Bildungssystem und von dem häufigen Kontakt mit Fremden sehr profitiert. Die Menschen aus diesen Ländern sprechen oft mehrere Fremdsprachen und ziehen aus diesen interkulturellen Kontakten enorme Vorteile (vgl. Hofstede 2006³: 451). In vielen Ländern werden bei Fremden die „kargen Sprachkenntnisse“ bewundert und es wird einem sprachlich gerne entgegen gekommen. Man gibt sich Mühe und versucht die „Neulinge“ zu weiteren Sprachkenntnissen zu ermutigen. In Frankreich herrschen oft andere Spielregeln: entweder man spricht Französisch, oder aber man muss auf einem „armseligen“ Kommunikationsniveau „dahinvegetieren“ (Breuer 2002: 171). Die

Hürden in diesem Land sind meist höher als in anderen westeuropäischen Ländern (vgl. Breuer 2002: 171). Mit diesem Problem wurde bereits das Unternehmen Schärf im Laufe des Testmarkts Genf konfrontiert. Dort gerieten zwei Mitarbeiter in „sprachliche Not“ und es musste ausgeholfen werden, nur so konnte eine erfolgreiche und konstruktive Geschäftsanbahnung durchgeführt werden. Langfristig gesehen ist dies natürlich keine Lösung. Adäquates Personal muss technisch professionell eingeschult sein, um im Land selber konstruktiv agieren zu können. Daran führt kein Weg vorbei und Sprachkenntnisse sind absolut erforderlich. Denn mit dem Gebrauch der Sprache erwerben Personen eine kulturell vorgeformte Sicht der Umwelt. Man könnte auch sagen, die Wirklichkeit ist eine sprachgeformte Wirklichkeit (vgl. Kroeber-Riel 2009⁹: 582). Ein kurzes Beispiel, wie groß Abweichungen im Sprachverständnis sein können, bietet uns eine Studie von Kroeber-Riel (1999⁷: 546): deutschen und französischen StudentInnen wurden mehrere Reizwörter mit anschließenden bildlichen Assoziationen vorgelegt. Deutsche verbanden mit „ruhig“ („tranquil“) die Wörter „Wald, schlafen, Kirche, Nacht“, während Französinnen damit „Land, Wald, Natur, Haus“ assoziierten. Die Reihenfolge der Wörter ist hier relevant. Dies zeigt, dass im interkulturellen Bereich Unterschiede im „Sprachdenken“ und „Bilddenken“ existieren, und nur wenn diese Unterschiede gering sind, kann eine Argumentation eines Produktes zum Beispiel, durch eine Übersetzung in die fremde Sprache auch im „fremden“ Land wirken (vgl. Kroeber-Riel 2009⁹: 582). Bei dem Reizwort „Obst“ zum Beispiel, ist die Primärassoziation bei deutschen StudentInnen „Gemüse“, bei französischen StudentInnen hingegen „Apfel“ (vgl. Kroeber-Riel 1992⁵: 577).

Es muss jedoch angeführt werden, dass die Sprache nicht unbedingt das einzige Kriterium der Schwierigkeiten interkultureller Kommunikation ist: „La communication interculturelle pose des difficultés parce qu'elle va au-delà de la connaissance linguistique“ (Guidère 2008: 107). Das „Nicht-Beherrschen“ einer Sprache muss keinesfalls einzig und alleine der Grund für ein gegenseitiges „Nicht-Verstehen“ sein. Selbst das Beherrschen der Fremdsprache kann ohne kulturelles Verständnis zu Missverständnissen führen (vgl. Guidère 2008: 107). Sich nur auf das „Nicht-Können“ der Sprache auszureden ist in der heutigen Zeit nicht mehr zulässig, interkulturelles Verständnis, das Akzeptieren und Erkennen fremder Lebensgewohnheiten und Werte sind Kriterien, die für einen Markteintritt in ein noch unbekanntes Land gefordert sind.

4.5.2.1. Transkulturelle Dimensionen von Werbetexten

Werbetexte werden über Grenzen hinweg transferiert und gelten somit als ein transkulturelles und transmediales Phänomen (vgl. Gerisch 2009: 75). In den meisten Fällen müssen sie in die Zielsprache übersetzt werden. Die sprachlichen sowie kulturspezifischen Aspekte sind von großer Bedeutung und müssen berücksichtigt werden. Die Fragen, die sich für das Unternehmen Schärf nun stellen sind, inwieweit die Werbetexte sich marktwirtschaftlichen

Zwängen anpassen müssen und welchen Stellenwert haben die sprachlichen Aspekte? Die Übertragung von Werbetexten vom österreichischen Ausgangstext in den, zur Rezeption durch die französische Kulturgruppe bestimmten, Zieltext unterliegt klarerweise kulturellen, sowie ökonomischen Einflüssen (vgl. Gerisch 2009: 77). Die Übersetzung eines Werbetextes ist im Falle des Unternehmens Schärf somit notwendig. Gerade in diesem Bereich der Werbung ist es wesentlich von einer „Wort-für-Wort-Übersetzung“ Abstand zu nehmen, denn um einen effektiven Zieltext erfassen zu können, sollte man sich nicht nur darauf konzentrieren *was* gesagt werden will, sondern vorrangig *wie* die Botschaft übermittelt werden soll (vgl. Framson 2009: 62). Zu beachten ist hier eben, dass es bei der sprachlichen Gestaltung von Werbebotschaften um die Aussage geht (vgl. Meffert 1998³: 197). Der Zusatzname der Coffeeshop Company „Home in Vienna“ zum Beispiel bzw. die Bezeichnung Schärf verleiht dem Produkt seine Identität und vereint sowohl rationale als auch emotionale Werte (vgl. Gerisch 2009: 78). „Home in Vienna“ verweist nicht nur auf das Mutterunternehmen, sondern soll eine positive Einstellung vermitteln. Es sind nicht nur Produkteigenschaften, die überliefert werden sollen, auch eine Kultur und eine Persönlichkeit mit bestimmten Werten (vgl. Framson 2009: 84). Für Reinhold Schärf trägt die Marke die Verantwortung. Nicht nur eine Verantwortung gegenüber den MitarbeiterInnen, sondern vor allem auch eine Verantwortung gegenüber KundInnen und auch PartnerInnen im Franchisesystem. Die bereits erworbene Reputation, als Produzent qualitativ hochwertiger Produkte und professioneller Dienstleistungen aufzutreten und zu agieren, wird mit dem Markenname mitgegeben. Die Produktnamen als Hauptträger der Werbebotschaft bilden somit, unabhängig vom kulturellen und sprachlichen Umfeld, im Werbetext Varianten. Ein unverständlicher oder unaussprechlicher Produktname wäre ein Hindernis und könnte die Bereitschaft einer Produktneueinführung erheblich erschweren, wenn nicht sogar verhindern.

4.5.3. *Lebensstilorientierte Konsumententscheidungen*

Laut Kroeber-Riel (1999⁷: 545) gibt es eine Vielfalt an Zugängen zu einer Kultur. Zwei für diese Arbeit sehr wesentliche sind der Zugang über die Sprache, der bereits in Punkt 4.5.2. erwähnt wurde und der Zugang über den Lebensstil. Nachdem der Lebensstil ein durchaus vielschichtiges und komplexes Konstrukt ist, gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen. „Lifestyle is a mode of living as reflected in consumers’ unique patterns of attitudes, interests and opinions“ (Evans 2009²: 191), oder wie es Kroeber-Riel unter anderem ausdrückt: „Der Lebensstil ist ein komplexes und typisches Verhaltensmuster, das besonders gut dazu geeignet ist, kulturelle Unterschiede anzuzeigen“ (Kroeber-Riel 1999⁷: 548). Für die Arbeit ist es relevant, ob ein Produkt oder eine Marke von der potentiellen Zielgruppe als idealer Repräsentant eines „angestrebten Lebensstils“ angesehen wird (vgl. Kroeber-Riel 2009⁹: 584). Denn diese Lebensstile stellen ein komplexes Verhaltensmuster in den unterschiedlichsten Lebensbereichen dar und daraus ergibt sich wiederum das

Konsumverhalten. Anbei ein kurzes Beispiel: Die im November 2007 stattgefundenen Kulturgespräche² befassten sich unter dem Titel „Zeitwende. Wertewandel in Deutschland und Frankreich“ mit einer Art neuen Verwerfung. Heinz Wismann, ein seit 45 Jahren in Frankreich lebender deutscher Staatsbürger, äußert zum Thema *Parallelgesellschaften und „Leitkultur“* seinen Standpunkt und schildert folgende Anekdote, die ganz gut in diese Arbeit passt:

« Voilà l'anecdote : après une longue discussion sur les quotas laitiers – des nuits, des journées – au petit matin enfin, le compromis est trouvé. L'euphorie est totale, les négociateurs se tombent dans les bras : ils pensent que l'Europe est réussie. L'intégration est accomplie. Ils vont aller au buffet pour boire le petit café du matin. L'un prend un petit café noir très tassé, l'Italien, car c'est viril. Les gens du nord prennent un café long, avec beaucoup de lait. L'Italien les regarde : il trouve que c'est efféminé. A partir de là (et c'est cela la langue – ce n'est pas seulement les mots ; ce sont les modes d'expression !) dit Delors : « La méfiance renaît. On soupçonne l'autre d'être trop autre » (Wismann 2007: 52).

In Bezug auf die Auswertung der empirischen Studie von Punkt 4.3.3.3. sollte noch erwähnt werden, dass der Lebensstil kulturelle und subkulturelle Verhaltensmuster repräsentiert (vgl. Kroeber-Riel 1999⁷: 547). Die für Kroeber-Riel (1999⁷: 551) relevanten Bevölkerungsgruppierungen in Deutschland zum Beispiel, weisen eigene und abgrenzbare Verhaltensweisen auf, man nennt sie auch Subkulturen: sie werden in BewohnerInnen geographischer Gebiete, in Jugendliche und Senioren und in soziale Schichten eingeteilt. (vgl. Kroeber-Riel 1999⁷: 551). Diese Tatsache wird hier kurz angeschnitten, um zu verdeutlichen, dass das Konsumverhalten entweder durch regionale Eigenheiten beeinflusst werden kann – und hier handelt es sich um unabhängige Faktoren –, oder aber auch durch differierende Lebensstile wie es bei Jugendlichen und Senioren vorkommt (vgl. Kroeber-Riel 1999⁷: 552). Daraus ergibt sich bei der Auswertung der Fragebögen eine Einteilung in Altersgruppe.

Darüber hinaus können bezüglich Konsumententscheidungen zwei, für diese Arbeit besonders entscheidende Aspekte genannt werden. Die Bedeutung des Konsums weist erstens einen persönlichkeitsbezogenen Aspekt und zweitens, einen umweltbezogenen Aspekt auf (vgl. Banning, 1987: 110-115). Nun zum ersten: dass der Konsum von Kaffee eine rein lebensorientierte Konsumententscheidung ist, steht außer Diskussion. Verspürt eine Person Hunger so wird sie diesem Bedürfnis nachgehen und durch den Kauf eines Nahrungsmittels befriedigen (vgl. Banning, 1987: 110). Einerseits kann die Bedürfnisbefriedigung auf ein konkretes Bedürfnis abzielen, das heißt, ein Mangelzustand kann durch Konsum von Gütern

² Dieses Beispiel geht zurück auf die sechsten Deutsch-Französischen Kulturgespräche Freiburg, die vom 15. bis 17. November in Freiburg stattfanden. Die Tagung wurde von der Stadt Freiburg im Breisgau und dem Frankreich-Zentrum der Universität in Zusammenarbeit mit der Friedrich-Ebert-Stiftung, ARTE, dem Centre Culturel Français Freiburg, dem Centre d'Information et de Recherche sur l'Allemagne Contemporaine (CIRAC) in Paris, dem Deutsch-Französischen Institut Ludwigsburg, dem Kommunalen Kino Freiburg, der Kulturpolitischen Gesellschaft, dem Land Baden-Württemberg, der Maison des Sciences de l'Homme in Paris, dem SWR-Studio Freiburg und dem Theater Freiburg veranstaltet. (Quelle: online Nr. 16).

beseitigt werden (die wohlbekannte „Bedürfnispyramide“ von Maslow wäre hier zu erwähnen), andererseits kann die Befriedigung eines Bedürfnisses ein rein instinktiver oder emotional gesteuerter Akt sein (vgl. Banning, 1987: 112). Die zweite Variante ist für diese Arbeit relevant. Denn der vorhandene französische Lebensstil, die Lebensgewohnheiten täglich früh morgens „le petit noir“ zu konsumieren, kann für die zukünftigen FranchisepartnerInnen relevant sein. Somit muss im Falle eines Markteintrittes in Frankreich auf die potentielle Zielgruppe sehr geachtet werden, denn sie ist es, die ihren Lebensstil verwirklichen bzw. fortführen will, und ihre Konsumententscheidungen entsprechen ihrem „persönlichen Lebensstil“, ihrem gewählten Selbstkonzept – ist dieser modern, trendig, flexibel, so hat das Unternehmen Schärf gute Chancen, muss jedoch auf diesen „touch“ auch eingehen und sich danach orientieren. Als zweite Barriere kann der umweltbezogene Aspekt genannt werden. Wie bereits in Punkt 4.3.3.3. bei den Auswertungen der empirischen Studie bemerkt wurde, spielt die soziale Komponente beim Kaffeekonsum eine maßgebliche Rolle. Soziale Gruppen, historische und regionale Dimensionen haben einen herausragenden Einfluss auf die Bildung von Lebensstilen (vgl. Banning, 1987: 115). Gruppen und das hierzu ersehnte Zugehörigkeitsgefühl, üben einen gewissen Druck aus, und der Wunsch akzeptiert zu werden, führt zu ähnlichen Kaufentscheidungen (vgl. Banning, 1987: 117).

4.5.4. *Neue Trends*

Nespresso hat auch vor dem Land Frankreich nicht halt gemacht. Seit 1991 auf dem französischen Markt stark präsent, hat Nespresso auch dort eine Voreiterrolle gespielt. Die Tabs verkaufen sich in den eigenen Nespresso Boutiquen, es gibt 11 so genannte „clubs“ in Frankreich, die sensationelle Verkaufszahlen aufweisen (vgl. online Nr. 12).

4.5.5. *Konkurrenz*

Ziel der Coffeeshop Company GmbH ist es, den französischen Markt zu erobern und FranzösisInnen die österreichische Kaffeehauskultur etwas näher zu bringen. Die größte Konkurrenz, das amerikanische Unternehmen Starbucks zu überholen, liegt nicht im Bereich des möglichen und ist auch nicht erwünscht. Zurzeit hat Starbucks ungefähr 35 Shops in Paris und 3 in Lyon, (vgl. online Nr. 11). Im Gegenteil, das Unternehmen Schärf will sich von Starbucks bewusst differenzieren, nämlich durch die Wiener Tradition des Kaffees. Im Prinzip soll die Qualität besser sein als bei Starbucks, qualitative Werte und nicht quantitative Werte werden angestrebt.

5. Maßnahmen und Strategien

Dieser Textabschnitt schildert konkret alle erdenklichen Vorgehensweisen für das Unternehmen Schärf. Welches mögliche Vertriebssystem zu wählen ist, der Bereich der transkulturellen Kommunikation, sowie produktspezifische Entscheidungen werden angedacht. Weiterhin werden realistische Gegebenheiten vorgeschlagen, um die potentielle Geschäftsanbahnung in Frankreich seitens Schärfs unterstützen zu können.

5.1. Vertriebssysteme

Im Prinzip gäbe es zwei mögliche Strategien für die Firma Schärf das Land Frankreich zu erobern. Einerseits sucht sich das Unternehmen PartnerInnen und schließt einen Masterfranchisevertrag ab. Dies ist der wohl sicherste, unkomplizierteste und kostengünstigste Weg, wie bereits im Theorieteil der Arbeit analysiert wurde. Eine zweite Möglichkeit wäre, sich einen Standort zu mieten und einen Eigenshop in Frankreich, eine Filiale zu gründen. Bei dieser Variante springen einem bereits enorme Probleme wie rechtliche Voraussetzungen, Sprachbarrieren, hohe Investitionskosten entgegen. Einen Shop zu kaufen oder zu mieten, würde nicht nur eine hohe Vorausfinanzierung verlangen, sondern impliziert auch ein hohes Risiko, eine Strategie, die das Unternehmen Alexander Schärf & Söhne für den Auslandsmarkt bis dato nicht verfolgt hat. Die dritte und letzte Variante wäre das Barista Konzept, eine Vorgehensweise, die bereits mit dem Testmarkt Genf erfolgreich durchgeführt und analysiert wurde. Nachdem hauptsächlich die erste und dritte vorgeschlagene Möglichkeit in Frage kommen, werden beide in der Folge etwas genauer erklärt, bzw. auf Frankreich zugeschnitten.

5.1.1. *Barista Konzept: Könnte dies in Frankreich funktionieren?*

Das Barista Konzept, welches bereits in Punkt 2.5.1 detailliert beschrieben wurde, kann in Frankreich nicht realisiert werden. Die notwendige Betreuung, wie auch die Wartung der Maschinen und die Begleitung der KundInnen, kann nicht durchgeführt werden. Nachdem Frankreich aus den derzeitigen Schärf-Stützpunkten, wie Neusiedl/See und Hamburg nicht erreichbar ist, kann die technische Überwachung unter den derzeitigen Strukturen nicht verwirklicht werden. Dafür müsste ein neuer Standort gegründet werden.

5.1.2. *Coffeeshop Franchisesystem*

Franchising kann als eine Art Reproduktion einer Idee bezeichnet werden. Dafür werden bestimmte Produkte für eine bestimmte Zielgruppe herangenommen (vgl. Kieser 2008: 112). Im Laufe dieser Arbeit hat sich herauskristallisiert, dass Corporate Identity und Ausbildung

bzw. Kenntnisse von Produkteigenschaften von essentieller Bedeutung für das Unternehmen Schärf sind. Ein einheitliches Erscheinungsbild der Marke ist notwendig und ein derartiges Zusammenspiel von C.I. und Ausbildung wird von Kieser (2008: 112-113) als Standardisierungsproblem betrachtet. Oft reichen detaillierte Handlungsrichtlinien nicht aus, im Gastronomiebereich kann eine Betriebsanleitung höchstens für die Espressomaschinen weitergegeben werden, doch wie ein richtig guter Kaffee gemacht wird, kann daraus wohl kaum entnommen werden. Der Name der FranchisegeberInnen, in diesem Fall der Name Schärf, steht für hohe Qualität, Wohlfühlatmosphäre und Tradition: können diese Werte in einem Handbuch wiedergegeben werden? Umso mehr sieht sich das Unternehmen Schärf gezwungen eine Schulung anzubieten; es ist Teil der Unternehmensphilosophie den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, darauf zu achten, dass sich MitarbeiterInnen der FranchisenehmerInnen Wissen und Kenntnisse gründlich aneignen.

Laut Kieser (2008: 112-113) besteht die Gefahr, dass sich bei FranchisenehmerInnen lokale Spezialitäten entwickeln, die zu einer Bedrohung des gesamten Unternehmens führen könnten. Somit gewinnt der Begriff Corporate Identity wiederum an Bedeutung. Die Firma hat ihre Identität und will diese auch im Ausland nicht verlieren. Oft ist einzelnen FranchisenehmerInnen ein derartiges Problem nicht bewusst, und sobald diese selbst anfangen plötzlich kreative, persönliche Einfälle umsetzen zu wollen, müssen sich die FranchisegeberInnen fragen, was mit ihrem Konzept passiert ist, bzw. was nicht bedacht wurde (vgl. Kieser 2008: 113). All die positiven Identitätsmerkmale des Unternehmens Schärf wie Qualität, Tradition, Ambiente sind präsent, wurden thematisiert und geformt. Doch wo bleibt die Kommunikation, fehlt nicht ein wesentlicher Bestandteil?

Wie bereits oben erwähnt, gehören Schulungen, Verständnis für die Produkte und vieles mehr zu den wesentlichen Bestandteilen einer Corporate Identity des Unternehmens. Was bedeutet nun ein Markteintritt in Frankreich: Produktkenntnisse müssen vermittelt, Schulungen durchgeführt und Werbekonzepte umgesetzt werden! Wo bleiben die kompetenten MitarbeiterInnen für den Verkauf? Wenn es darum geht Stimmung zu schaffen, würde ein Schärf Kaffee mit wohltuender Hintergrundmusik und einem gestylten Ambiente eventuell reichen. Doch wo bleibt die Kommunikation? Die Sprache ist der wichtigste Bestandteil der Corporate Identity (vgl. Kieser 2008: 113). Die Sprache kann trügerisch sein. Die Wirkung der Wörter, der Syntax, der Gestik, ja selbst das Schweigen haben einen hohen Wirkungsgrad. Es gilt eine Art Übereinstimmung zu schaffen: das Versprochene müssen KundInnen auch tatsächlich erhalten (vgl. Kieser 2008: 113). In Punkt 4.4.2 wurde die Problematik der Sprachbarriere bereits deutlich erörtert. Doch darf in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben, dass die Gefahr der Standardisierung der Kommunikation im Franchisesystem zuerst in der gesprochenen Sprache lauert. Doch die Schriftsprache, wie Texte von Prospekten, Werbebroschüren, Handbüchern, die im Land Frankreich klarerweise in französischer Sprache sind, müssen mit der in Österreich gesprochenen deutschen Sprache übereinstimmen (vgl. Kieser 2008: 114). All die in dieser Arbeit bereits analysierten

Informationen wie Marktpotential, Kundenanalyse, Zielgruppendefinition fließen in die Sprache mit ein, denn nur über die Sprache werden im Franchisesystem die Wertvorstellungen übermittelt: „Dieselbe Sprache sprechen“ (Kieser 2008: 114) bedeutet nicht deutsch und deutsch zu sprechen oder französisch und französisch zu sprechen, es besagt mit mehreren Menschen Anschauungen zu teilen und danach zu handeln. Ausgehend von Neusiedl/See, der Schärfzentrale sollte die „Firmensprache“ immer weitere Kreise ziehen, von einem Land zum anderen, über FranchisenehmerInnen bis hin zu EndkonsumentInnen (vgl. Kieser 2008: 115).

Doch warum sollten sich SpanierInnen oder FranzösInnen einen Franchiseshop in ihrem Land eröffnen wollen, warum mieten sie nicht einfach ein Lokal und verkaufen ihren Kaffee, wie sie es sich vorstellen, landesgerecht? Was sind MasterfranchisenehmerInnen eigentlich für „Typen“? Nachdem sich diese Personen für einen Masterfranchising interessieren, sind sie mit den Voraussetzungen und möglichen Konsequenzen vertraut. Sie kennen die Vorteile und denken systemorientiert. Im aktuellen Fall verfügen sie über ausreichende Kenntnisse über Kaffee, wissen aber nicht, wie eine professionelle Vermarktung der Produkte aussehen könnte. Sich ein gesamtes Konzept bezüglich Produktpalette, Preispolitik, gesamtes Gastronomie-Zubehör zu erstellen, bedarf eines konkreten Planes und einer strategischen Vorgehensweise. Ein Masterfranchisevertrag bietet Sicherheit, viele Details, aber auch eine konzeptuelle Herangehensweise werden angeboten, somit kann mit einem schlüssigen Konzept gearbeitet werden. Von sich aus betrachtet sollte dieses Konzept auch funktionieren, ob dies dann auch im betreffenden Land funktioniert, ist natürlich nicht immer vorhersehbar. Die einzige Entscheidung, die potentielle FranchisenehmerInnen haben, ist zu bestimmen, ob das Konzept für das Land tauglich ist. Sie können mehrere Möglichkeiten abwägen, verschiedene Franchisekonzepte andenken und sich schlussendlich entscheiden. Die Chancen für einen derartigen Vertriebsweg stehen in diesem Fall gar nicht so schlecht und ob er tatsächlich gewählt wird, entscheiden in der Fortsetzung der Arbeit angeführte Reflektionen.

5.1.3. Notwendige Überlegungen

5.1.3.1. Beispiel einer qualitativen VSM-Analyse

Auf das Land Frankreich bezogen könnte das Attribut „Qualität“ herangezogen werden, nachdem auf den Fragebögen diese Produktcharakteristik am häufigsten vorgekommen ist. Als Werteindex wird „Genuss“ gewählt. Rein objektive Merkmale, die eine Bewertung zulassen, sind bei der Produktpalette von Schärf für neue KundInnen eventuell nicht sofort ersichtlich, somit müssen andere Attribute, wie Produktmarke und Firmenimage herangezogen werden. Ein derartiges Image sollte drei zentrale Anforderungen erfüllen: einerseits sollte es eine einmalige Botschaft über die Eigenschaft des Produktes vermitteln,

hierbei kann das Unternehmen Schärf auf die emotionale Erlebniswelt zurückgreifen und andererseits wird die Qualität von Serviceleistung bzw. des Kundendienstes ebenfalls als ausschlaggebende Qualitätsdimension bezeichnet (vgl. Meffert 1998³: 149). Gerade im Dienstleistungssektor stellt dieses zweite Qualitätskriterium eine besonders wichtige Besonderheit dar. Zu guter Letzt spielt die Zeitkomponente eine maßgebliche Rolle (vgl. Meffert 1998³: 149): wenn die Kundendienstaktivität nicht zeitgerecht erfolgt, bedeutet dies in diesem Sektor einen sofortigen Konsumverlust, unzufriedenen KundInnen und in weiterer Folge einen Imageverlust.

5.1.3.2. Zielgruppenanalyse

Neben der Standortauswahl, die in diesem Fall nicht beschrieben wird, da sie sich durch etwaige potenzielle FranchisepartnerInnen meist automatisch ergibt und durch finanzielle Richtlinien eine große Auswahl erst gar nicht besteht, wäre eine Zielgruppenplanung für den französischen Markt sinnvoll. Laut Schugk (2004: 277) können länderübergreifende Zielgruppen in zwei Kategorien eingeteilt werden. Einerseits spricht man von transkulturellen („Cross-Cultural-Groups“) Zielgruppen, in denen die Personen unterschiedlicher Nationalität sind und auch aus unterschiedlichen Kulturkreisen stammen. Andererseits gibt es transnationale Zielgruppen („Cross-National-Groups“), bei denen die Personen aus demselben Kulturkreis stammen, aber sich durch unterschiedliche Nationalitäten kennzeichnen, wie im Falle Frankreichs. Selbst wenn Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen kommen, so können sie trotzdem einen ähnlichen Lebensstil haben, aber einen komplett divergenten als ihre eigenen Landsleute. Französische Teenager sind sich zum Beispiel britischen Teenagern ähnlicher als französischen der Arbeiterklasse (vgl. Schugk 2004: 277). Für die Coffeeshop Company GmbH bedeutet dies schlussendlich, dass eine klare Definition der Zielgruppe oder der Zielgruppen zu finden ist. Nur so könnten sich Zielgruppen- bzw. Kundensegmente bilden, die ein homogenes und trotzdem internationales Agieren erfordern, deren Bedürfnisse und Reaktionen bereits bekannt sind oder abgestimmt werden (vgl. Schugk 2004: 277). Bis dato verfolgte das Unternehmen Alexander Schärf & Söhne GmbH bewusst folgende Zielgruppe: nämlich eine „urbane“ Gesellschaft, speziell trend- und lifestyle-bewusste, jung gebliebene Personen, sowie alle jene, die gerne am „Puls der Zeit“ bleiben (vgl. Schärf Manual, Nr. 2).

5.1.3.3. Produktpolitische Entscheidungen

Bei der Produktpolitik können unterschiedliche Merkmale erkannt werden. Einerseits existieren Elemente in zeitlicher Hinsicht, wie Produktvariation, -differenzierung und –elimination, die bereits in Punkt 3.5. besprochen wurden. Doch gibt es auch Elemente in sachlicher Hinsicht, wie Produktkern, Verpackung, Markierung oder Dienstleistungen (vgl.

Backhaus 2000³: 159). Im Falle Schärfs kann man beispielsweise die Markierung erwähnen. Bei der Suche nach Kaffee haben KundInnen prinzipiell eine breite Palette an AnbieterInnen, die sie auswählen können. Aus diesem Grund ist es sehr sinnvoll, eine Produktidentifizierung bei den NachfragerInnen zu erreichen. Dieser Imagetransfer ist eigentlich mittels länderübergreifenden Franchisesystems automatisch gegeben. Hierzu kommt der Produktname, der, wie bereits in diversen Punkten der Arbeit erwähnt wurde, immer wieder zwecks kulturellen Verständnisses, geändert werden musste. Dem Produktnamen kommt der Markierung eine essentielle Bedeutung zu (vgl. Backhaus 2000³: 167). Der Markenname bei Schärf bleibt für jedes Land bestehen, doch müssen die einzelnen Produktnamen geprüft werden. Der Produktname sollte in Französisch leicht auszusprechen sein und ihn anzupassen, ist für das Land Frankreich unter Berücksichtigung der in Punkt 4.5.1 und 4.5.2 beschriebenen Erkenntnissen, von großer Bedeutung. In wieweit Schärf diesen Überlegungen nachkommen könnte, wird in Punkt 6. verdeutlicht. Ferner ist zu beachten, dass es vermieden werden muss, negative Assoziationen des Produktnamens hervorzurufen (vgl. Backhaus 2000³: 167).

5.2. Strategische Vorschläge im Bereich der Kommunikation

5.2.1. Internationalisierungsstrategie und kultureller Einfluss

Die Märkte entwickeln sich schnell und zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu sein ist nicht immer leicht und gelingt auch selten. Grundsätzlich kann ein Unternehmen als „First Mover“, „Early Follower“ oder „Late Mover“ in den neuen Markt gehen (vgl. Neubert 2008²: 205). Es stellt sich nun die Frage, in wieweit eine Internationalisierungsstrategie in Hinblick auf einen Markteintritt in Frankreich tatsächlich angewendet werden kann. In Punkt 4.1 wurden bereits die interkulturellen Differenzen von Ländern an Hand von praxisbezogenen Länderbeispielen detailliert analysiert. Es wurde aufgezeigt, dass in Deutschland und in der Türkei zum Beispiel eine Sortimentsveränderung durchgeführt wurde. Die Problematik ob global oder lokal agiert werden soll, ist zu klären, vielleicht doch beides? Globale Marketingstrategien, Markenname, Produkteigenschaften, Logo sind einer der einfachsten Kriterien zu standardisieren. Schlussendlich sind es die Ähnlichkeiten der „environmental and market conditions“ (Evans 2009²: 291), die über eine „feasibility“ einer Globalisierung oder über eine Standardisierung des internationalen Marketingmixes entscheiden (vgl. Evans 2009²: 291) – Termini, die bereits in Punkt 3.7.4.1 ausführlich beschrieben wurden. Viele jedoch behaupten, es gäbe entscheidende sprachliche, sowie kulturelle Differenzen, wie Traditionen, Gewohnheiten, Verhalten zwischen den Kulturen (vgl. Evans 2009²: 292). Im internationalen Marketing spricht man hier von einer „customization“ (vgl. Evans 2009²: 292): „it refers to products and marketing activities being modified between nations according to cultural, regional and national differences“ (Evans

2009²: 292). Dies führt wieder zurück zum wohlbekannten und bereits erwähnten Marketingspruch: „Think global, act local“, der die Überlegung lokale Kulturen auf keinen Fall zu ignorieren, nur bestärkt.

Nachdem der Testmarkt in Genf stattgefunden hat, in einer Stadt wo Französisch gesprochen wird, scheint es nahe liegend, die dort angewendete Kommunikationspolitik an Frankreich anzupassen. Denn ein zunehmend homogener werdendes Nachfrageverhalten könnte bekanntlich zu Standardisierungsmaßnahmen eines Unternehmens in der Kommunikationspolitik führen. Die Sprache gilt als durchaus bedeutender kultureller Faktor zur Bestimmung des Standardisierungsgrades von diversen Werbekonzeptionen (vgl. Schugk 2004: 263). Doch wurde in Genf kein Franchiseunternehmen gegründet, sondern ein Barista-Konzept eingesetzt, und die Sprache alleine entscheidet nicht über homogene Verhaltensmuster oder Kaufentscheidungen.

Die Schlussfolgerungen, die sich nach all den Überlegungen für die Coffeeshop Company GmbH anbieten, sind, dass gewisse kulturelle Elemente in der interkulturellen Kommunikation und somit im internationalen Marketing von großer Bedeutung sind. Die Sprache, sei es verbal oder nonverbal liegt wohl an erster Stelle. Doch auch Werte und Einstellungen, sowie Sitten, Gebräuche und Ausbildung dürfen nicht negiert werden. Eine komplette Standardisierung der Werbebotschaften ist nicht möglich und je nach Land bietet Schärf diverse Anpassungsstrategien an. In den bereits akquirierten Ländern hat Schärf erkannt, dass selbst die Produktnamen problematisch sein können, negative Konnotation müssen vermieden werden. Für den Markt Frankreich müssen somit die bereits durchgeführten Konsumentenanalysen, das zielgruppenspezifischen Konsumverhalten herangenommen werden, um sich ein adäquates Produktsortiment zu überlegen. Müssen Produkt -variationen, -differenzierungen, oder -eliminierungen angestrebt werden? Welche internationalen Kommunikationsverstärker sind für Frankreich passend?

5.2.1.1. Internationale Präsenz

Um diese Fragen beantworten zu können, sollte die Coffeeshop Company GmbH direkten Kontakt mit dem Land aufnehmen. Speziell für Frankreich, in Hinblick auf eine eventuelle Markteinführung, hat man erkannt, dass die Präsentation des Schärf Franchise-Konzeptes absolut notwendig ist. Bis dato hat sich das Unternehmen noch nie auf einer Franchisemesse präsentiert, sondern war immer nur Teil eines Gesamten. Um potentielle PartnerInnen zu finden, ist die Präsenz essentiell, denn jemand der FranchisegeberInnen sucht, geht auf Franchisemessen. Die wichtigste europaweite Franchisemesse findet jedes Jahr in Paris statt: „La Franchise Expo Paris“ – von 20. bis 23. März 2011: was gibt es da noch zu überlegen? Diese Messe ist der ideale Ort für eine Selbstdarstellung. Im richtigen Moment am richtigen Ort: für diesen großen Auftritt lässt Schärf einen Messestand in Form eines einheitlichen Coffeeshop aufbauen: ein Barbereich mit Theke, Steh- und Launchbereich. Eine Plattform

von über 400 französischen und internationalen Marken ist der notwendige Ort für mögliche zielgruppengerechte Kontaktaufnahmen, für Verkaufsgespräche, für einen allgemeinen Erfahrungsaustausch mit potentiellen KundInnen. Neben umfangreichen Informationsangebot und unzähligen Pressemitteilungen ist diese Branchenmesse seitens Alexander Schärf & Söhne GmbH, eine ideale Möglichkeit und optimale Gelegenheit Geschäftsanbahnungen für den angestrebten Markteintritt in Frankreich durchzuführen. Das Unternehmen kann sich präsentieren und gleichzeitig die notwendige Kommunikation mit Fachleuten und möglichen GeschäftspartnerInnen in Gang setzen. Die Vorbereitungen dafür laufen bereits: Übersetzungen aller Marktunterlagen wie Produkt- und Imagefolder, CI-Folder. Die größte Werbung ist die Presse selbst, Messen wirken hier sicherlich unterstützend. Bereits die Anwesenheit auf einer Messe stellt eine Art Kommunikation dar, ein Teil der Branche führt einen Dialog, denn Messen bieten einen ausgezeichneten Exerzierplatz für Übungen zum Verstehenlernen und für nichtsprachliche Kommunikation. Weiterhin gewähren sie, wie übrigens in der Arbeit bereits erwähnt wurde, den Vorteil auf begrenztem Raum und in kurzer Zeit, eine Vielzahl an Begegnungen und Einblicken in die branchenspezifische Wirklichkeit wahrzunehmen (vgl. Moureau 1994: 204).

5.2.1.2. Werbebotschaften

In Österreich selbst hat sich Schärf im Laufe der Jahre ein mediales Netz geschaffen, sodass kaum mehr Kosten für etwaige Inserate oder sonstige Pressemitteilung anfallen. Der regelmäßige Kontakt mit JournalistInnen wird intensiv gepflegt, bei jeder Shopperöffnung wird der größte Werbeeffect durch die Berichterstattungen in Printmedien erzielt. Im potentiellen Markt Frankreich wird dies jedoch zum Problem. Wie kann die Werbung nach Frankreich gebracht werden? Welche Werbestrategie soll angewendet werden? Wie kann die Aufmerksamkeit geweckt werden? Da nur geringes bzw. kein Werbebudget vorhanden ist, bietet die „Franchise Expo Paris“ enorme Chancen: zukünftige PartnerInnen sollten auf der Messe gefunden werden. Die Messeteilnahme bzw. der Messebesuch gilt nicht nur bei der Erkundung eines neuen Marktes, sondern vor allem auch bei der Eroberung eines „Neulandes“, als klassisches Instrument: Kundenpotential wird vor Ort kennen gelernt, MitbewerberInnen werden entdeckt und die Akzeptanz des eigenen Produktsortiments kann getestet werden. Für international ausgerichtete Unternehmen zählt die Messe als Marketinginstrument Nr. 1 (vgl. Breuer 2002: 193). Zu erwähnen wäre hierzu noch, die Tatsache, dass der Slogan als Imageträger einer Marke gilt und jedes einzelne Element sollte bedeutungstragend sein (vgl. Gerisch 2009: 79). Mit dem Slogan der Coffeeshop Company GmbH „Home in Vienna“, wird versucht eine „globale Werbebotschaft“ zu vermitteln. Ein global agierendes Unternehmen wie Schärf, will ein einheitliches Image schaffen. Auf welche Kriterien bei der Imagepflege der Coffeeshop Company besonders Wert gelegt wird, ist in Punkt 5. der Arbeit dargelegt.

5.2.2. Schaffung einer Erlebniswelt



Mit diesem Logo hat das Unternehmen Alexander Schärf & Söhne nicht nur ein Logo kreiert, sondern eine „Welt“. Der Shop der Coffeeshop Company bietet nicht nur einen Ort, wo Coffee-to-go verkauft wird, sondern er bietet ein perfektes Ambiente, mit Wohlfühlatmosphäre und einer traditionellen Kaffeehauskultur, nämlich einen gemütlichen Platz zum Verweilen, eine Erlebniswelt. Genau diese Eigenschaften sollen in jedem Auslandsmarkt vermittelt werden: ein fast „kulturneutraler“ Platz, in Verbindung mit nationalen Feinheiten, sodass sich KundInnen nicht fremd fühlen. Wie bereits im theoretischen Teil der Arbeit unter Punkt 3.7.4.3 besprochen wurde, ist die gefühlsmäßige Produktdifferenzierung von essentieller Bedeutung und muss auf die kulturspezifischen Einflüsse durchaus Rücksicht nehmen, bzw. muss abgestimmt werden. Die Vermittlung einer Erlebniswelt bedeutet die Schaffung von positiven Gefühlen. Die Marketingforschung hat sich hauptsächlich mit der Kommunikation von Gefühlen durch Sprache und Bilder beschäftigt (vgl. Trommsdorff 2009⁷: 70): eine gefühlsmäßige Produktdifferenzierung mit der Sprache ist eher schwierig, denn es setzt nicht nur Sprachkenntnisse voraus, sondern auch die Bereitschaft der KonsumentInnen sich gedanklich auf die Worte zu konzentrieren und sich mit ihnen zu beschäftigen. Diese Feststellung ist im Fall „Schärf – Frankreich“ positiv zu beurteilen, denn somit kann eine Erlebniswelt ohne Sprache geschaffen werden: Slogans müssen nicht übersetzt werden, sondern die Botschaft wird entweder mit Bildern oder mit Hilfe von Sinneseindrücken vermittelt. Die unten angeführte Tabelle von Trommsdorff zeigt, dass der größte Teil der Sinneseindrücke visuell aufgenommen wird:

Optisch (Augen)	83%
Akustisch (Ohren)	11%
Olfaktorisch (Nase)	3,5%
Haptisch (Haut/Bewegung)	1,5%
Gustatorisch (Zunge)	1,0%

Abbildung 18 : Tabelle der Sinneseindrücke,
(Quelle: Trommsdorff 2009⁷: 71).

Die Bildkommunikation ist mit geringer gedanklicher Anstrengung verbunden, die Aufnahme und Verarbeitung betreffend (vgl. Trommsdorff 2009⁷: 71). Eine visuell, gut aufbereitete Speisekarte, bzw. die Präsentation von dem Produktsortiment im Coffeeshop hat eine emotionale Wirkung. Die Bilder haben einen höheren Erlebnis- und Unterhaltungswert, sie aktivieren besser und werden besser erinnert (vgl. Trommsdorff 2009⁷: 68-70). Sie eignen

sich besonders für Plakate. Gefühle werden dadurch meist zielsicherer und einfacher als durch Texte ausgelöst. In der gegenwärtigen Zeit, im Zeitalter einer zunehmenden visuellen Kommunikation, durch Fernsehen und Internet, scheinen nicht nur auf der Senderseite Veränderungen auf, sondern vor allem seitens der EmpfängerInnen zeigen sich in Bezug auf die Fähigkeiten essentielle Anpassungen (vgl. Trommsdorff 2009⁷: 71). Eine Beobachtung, die für einen Markteintritt mit einer anderen Sprache eine bedeutende Rolle hat und konkret in die Planung bzw. Werbestrategie aufgenommen werden sollte.

Die gefühlsmäßige Produktdifferenzierung mit Musik ist ein bis dato nicht so erforschter Bereich. Einer musikalischen Beeinflussung kann man nur schwer entrinnen, die Aufmerksamkeit kann mittels bestimmter Schlüsselsignale, wie zum Beispiel Jingles oder bekannter Werbemelodien geweckt werden. Der Zusammenhang von Musik mit Emotionen ist sehr eng, durch musikalische Hintergrundmusik können Menschen aufgeheitert oder betrübt werden, je nachdem, in welcher persönlichen Verfassung sie sich gerade befinden (vgl. Trommsdorff 2009⁷: 72). Daraus ergibt sich eine sehr positive und hilfreiche Schlussfolgerung für Schärf: eine Erlebniswelt für KundInnen zu schaffen, ein „chill out“ Bereich mit Musik verspricht Erfolg. Nachdem Optik und Akustik zwar sehr wohl von kulturellen Eigenschaften beeinflusst werden, so kann man wenigstens das Problem der Sprache in diesem Fall einstweilen außer Acht lassen. Eine Erlebniswelt „à la française“ ist die Devise: die richtigen Bilder, Plakate, Produktpräsentationen mit der richtigen Musik. Die Erlebniswelt soll französische KundInnen in Frankreich ansprechen, aber soll sie eine „angepasste Welt“ darstellen oder soll sie österreichisches Flair vermitteln?

5.2.3. Vorbereitung des Unternehmens

5.2.3.1. Transkulturelles Training

Alexander Schärf & Söhne ist ein Service- und MitarbeiterInnen orientiertes Unternehmen. Es gilt, das Unternehmen für kulturelle Unterschiede zu sensibilisieren, denn „den Kern aller kulturellen Kontakte bildet die Kommunikation zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen – die interkulturelle Kommunikation“ (Framson 2007: 26). Diesbezüglich wird auch von „cultural awareness“ gesprochen: unser Bezugssystem, unsere Wahrnehmungen definieren sich nach Normen, die an unsere eigene Kultur gebunden sind (vgl. Pateau 2006: 245). Es gibt keine Allgemeingültigkeit. Französischen sind oft sehr stolz auf ihr Wertesystem und diese „attitude“ versperrt ihnen oft die Weitsichtigkeit in Bezug auf andere Wege (vgl. Pateau 2006: 245). Für ein multinationales Unternehmen, wie Schärf, ist die Bereitschaft eines interkulturellen Lernens eine Grundvoraussetzung. Nur durch dieses interkulturelle Lernen (cultural knowledge) können intellektuelle, sowie emotionelle Mechanismen ausgelöst werden, eine gegenseitige Annäherung zwischen den AkteurInnen zweier unterschiedlicher Kulturen ist somit möglich (vgl. Pateau 2006: 245). Schärf

MitarbeiterInnen nach Frankreich zu schicken, ohne jegliche Grundkenntnisse der kulturellen Unterschiede und ohne Wissen über dieses Land, wäre ein reichlich sinnloses Unterfangen. Diese Unterschiede, bzw. die Sensibilität und das Verständnis dafür, können nur durch eine effektive Vermischung innerhalb des Unternehmens zu produktiven Ergebnissen führen (vgl. Pateau 2006: 245). Ein konkretes Beispiel hierfür hat der Testmarkt in Genf geliefert (siehe Punkt 4.3.2). Hätten Schärf MitarbeiterInnen, die die Schlüsselrolle in der Geschäftsbahnung gespielt haben, kein diesbezügliches Feingefühl und vor allem keine Sprachkenntnisse vorweisen können, so hätte dieser Markt nicht erobert werden können. Eine professionelle Vermischung zwischen Teams ist zustande gekommen und führte schließlich zu greifbaren Ergebnissen.

In einem serviceorientierten Unternehmen, in dem Dienstleistungen im Vordergrund stehen, jedoch auch technisches Know-how von großer Bedeutung ist, wäre ein interkulturelles Schulungsteam im Hinblick auf einen potentiellen Markteintritt in ein neues fremdsprachiges Land unabdingbar. Transkulturelle Interaktionen treten hier zum Vorschein: Personen, die sich nicht kennen, stehen sich gegenüber, sprechen kaum die Sprache des anderen und befinden sich inmitten neuer Lebensgewohnheiten (vgl. Framson 2009: 100). Diese Personen müssen jedoch zusammenarbeiten, ein Team bilden. Wie bereits im Laufe der Arbeit immer wieder betont wurde, ist die französische Mentalität recht speziell. Französische PartnerInnen sind ein bestimmtes Verhalten gewöhnt, nein erwarten es sogar. Höflichkeit und Vertrautheit – „der Franzose spricht von *complicité*“ (Breuer 2002: 422) werden erwünscht und somit muss die zwischenmenschliche Beziehung ein bestimmtes Niveau erreichen können. Die perfekte und ideale Lösung für Alexander Schärf & Söhne GmbH wäre demzufolge, ein deutsch-französisches Schulungsteam, MitarbeiterInnen die der deutschen und französischen Sprache mächtig sind und eine fachgerechte Ausbildung mit dem notwendigen technischen Wissen. Mehrsprachige, kulturell und technisch versierte AusbilderInnen sichern eine dynamische Zusammenarbeit, fördern die Entwicklung des Unternehmens und erleichtern die Umsetzung transkulturellen Wissens.

Gegenseitiges interkulturelles Verständnis wird von Franchise -geberInnen und -nehmerInnen verlangt. Doch ist hier zu unterstreichen, dass ein interkultureller Kontakt zwischen Gruppen nicht unbedingt ein gegenseitiges Verstehen bedeutet (vgl. Hofstede 2006³: 449). Die Gruppen könnten sich sogar in ihrer eigenen Identität bestätigt fühlen (vgl. Hofstede 2006³: 449). Mentalitätsunterschiede sind eine natürliche Sache. Man kann sich schwer von den eigenen Wurzeln, Erfahrungen und Erinnerungen lösen, die Erziehung hat einen geprägt und beeinflusst jegliches Handeln (vgl. Apfelthaler 1999: 11). Anderen Menschen geht es hiermit ähnlich. Aus diesem Grunde wird oft nicht verstanden was gemeint ist, Reaktionen werden oft falsch interpretiert, da die Hintergründe dafür nicht bekannt sind (vgl. Apfelthaler 1999: 11).

Doch obliegt es nur dem Unternehmen Alexander Schärf und Söhne GmbH, sich „interkulturelle Eigenschaften“ anzueignen? Durch eine zunehmende Internationalisierung

der Unternehmen spielen in der heutigen Zeit Fremdsprachen eine entscheidende Rolle, nicht nur bei Personaleinstellungen, sondern vor allem auch für innerbetriebliche Aufgabengebiete (vgl. Hertel 1994: 125). Dass französische MitarbeiterInnen in einem französischen Franchiseunternehmen die Sprache Deutsch erlernen, da die FranchisegeberInnen aus Österreich stammen, wäre etwas viel verlangt. Doch existiert ein Bereich der interkulturellen Weiterbildung und diese sollte man aufgreifen. Das Verständnis, im gegenständlichen Fall, für die österreichische Kaffeetradition, bzw. für die Qualität der in Frankreich angebotenen österreichischen Produkte (diverse Kaffeesorten, eventuelle Snacks) sollte den MitarbeiterInnen vermittelt werden. Persönliche Kontakte, interkulturelle Trainingsprogramme, wie Einschulungen, kurze Erkundungsreisen nach Österreich, wären nützliche Möglichkeiten, um interkulturelles Wissen und Feinfühligkeit weiterzugeben. Es ist nicht nur die Motivation, die die MitarbeiterInnen anspornt, sondern auch die zusätzlich erworbenen Kenntnisse. Denn diese Kenntnisse können bei zukünftigen französischen KonsumentInnen angewendet werden, was ein Gefühl der Sicherheit und des Selbstvertrauens bietet.

5.2.3.2. Translation

Die Korrelation von Globalisierung, Lokalisierung, interkulturelles Agieren und Translation kann nicht verleugnet werden. Das Er- und Anerkennen interkultureller Aspekte seitens der Unternehmen ist ein notwendiger und unbestrittener Prozess.

„Aller Anfang ist schwer“, ungeachtet dessen, wie der potentielle Markteintritt in Frankreich aussehen wird bzw. könnte, bleibt es unumgänglich die Stärken des Unternehmens Alexander Schärf & Söhne GmbH den EndkundInnen zu kommunizieren. Es gibt eine Vielzahl an Texten, wie Unterlagen, Broschüren, Speise-Getränkekarten die auf Französisch übersetzt werden müssen. Imagebroschüren müssen erstellt werden. Produktbeschreibungen können nur in Französisch präsentiert werden, sowie Schulungsunterlagen für die Ausbildung, wesentliche Bestandteile des Know How Transfers. Für all diese Aufgaben werden KommunikationsexpertInnen benötigt.

In der heutigen Zeit hagelt es förmlich nur so von Kommunikations- und Informationsmittel. Unterstützt werden diese durch eine explosionsartige Verbreitung mittels neuen Kommunikationstechnologien. Die Bedeutung dieses grenzüberschreitenden Informationsflusses für Internationales Marketing und für interkulturelle Kommunikation ist unumstritten (vgl. Backhaus 2000³: 56). Die Informationsquelle Internet bietet vielen InteressentInnen ungehinderten Zugriff auf InformationsanbieterInnen (vgl. Backhaus 2000³: 57). Wie bereits in der Arbeit besprochen wurde, konnte Schärf zahlreiche Markteintritte in diversen Ländern erfolgreich durchführen, da sich PartnerInnen über das Internet beworben hatten. Für potentielle französische FranchisepartnerInnen wäre eine französische Homepage des Unternehmens Schärf somit ein ungemeiner Marktvorteil. In den bereits eroberten

Ländern, wie Russland oder Türkei, haben sich die jeweiligen PartnerInnen die Webseiten übersetzen lassen, die Investition für Frankreich bereits vorab eine französische Firmen- sowie Produktvorstellung anzubieten, wäre vielleicht notwendig. Doch auch hier ist die adäquate Kommunikation von großer Bedeutung und die kulturellen Einflüsse spielen eine entscheidende Rolle. Wie bereits in Punkt 3.7.4.1. erwähnt, müssen bei der Botschaftsgestaltung die lokalen Gegebenheiten sowie Erwartungshaltungen berücksichtigt werden. Die Gestaltung der Webseite, die Auswahl der Botschaft, der Farben und der Produkte unterliegt kulturellen Divergenzen. Schärf muss darauf achten, dass bei etwaigen Übersetzungsprozessen dieser Aspekt nicht vergessen und sogar besonders darauf eingegangen wird. Eine Zusammenarbeit zwischen KommunikationsexpertInnen und einheimischen BeraterInnen sollte erfolgen um den transkulturellen Austausch sicher zu stellen.

5.2.3.3. Situationsanalyse in Frankreich

Den französischen Markt gemäß Markstudien zu kennen und zu analysieren ist eine Sache, doch darf eine Situationsanalyse vor Ort nicht fehlen. Persönlich einen Eindruck über das Land zu bekommen, neue Ansatzpunkte für etwaige Maßnahmen zu ergründen, potentielle Kunden zu beobachten, die tatsächlichen kulturellen Gegebenheiten zu betrachten, sind absolut wertvolle und unumgängliche Initiativen. Das Unternehmen Schärf hat seine Kaffeemaschinenproduktion in Monaco und entwickelte somit, durch viele Reisen in zahlreiche Regionen Frankreichs, eine seit Jahrzehnten gute Affinität zu diesem Gebiet, also speziell zu Nizza und Umgebung. Der dortige Markt zeigt sich im Konsumverhalten ähnlich wie die traditionelle italienische Tradition zum Espresso, der hauptsächlich nach dem Mittagessen eingenommen wird. Allgemein ist zu erkennen, dass FranzösInnen einen guten Zugang zum Kaffee haben, sie schätzen das Getränk, und wie bereits in der Tabelle in Punkt 4.3.4.1 angeführt wurde, verbrauchen sie 5,51 kg Kaffee / Kopf pro Jahr. Dies ist nicht wenig, denn es entspricht 2 Tassen pro Tag pro Person.

Eine vorrangige Feststellung seitens Schärfs ist die in Frankreich vorkommende, deutlich minderwertigere Kaffeequalität gegenüber jenem qualitätsbewussten Ansatz, welchen Schärf üblicherweise pflegt. Doch bevor auf die Situation Frankreichs weiter eingegangen wird, sollte vorab erklärt werden, wie Schärf die Begriffe „minderwertig“ und „hochwertig“ definiert. Als „minderwertig“ bezeichnet Schärf jene Kaffeeprodukte in der Tasse oder einen Espresso, die mit wenig bis keiner „Crema“ serviert werden, und deren Geschmack meist bitter ist. „Hochwertige“ Kaffeetassen hingegen zeichnen sich durch eine kraftvolle Aromausprägung mit wenigen Bitterstoffen, wenig Säure und einer 5-8 Millimeter haselnussbraunen Creme aus. Zurück zur „Minderwertigkeit“: Diese definiert sich einerseits durch fehlende Qualität im Rohkaffee, also ein hoher Robustaanteil, andererseits durch die Zubereitung durch nicht hochwertigen Kaffeemaschinen. Nun stellt sich die Frage,

wie es dazu kommt? Die Marktstudie in Punkt 4.3.2. zeigt, dass der französische Kaffeemarkt durch große Röstereikonzerne dominiert wird. Diese legen wesentlich mehr Wert auf Quantität als auf Qualität. Um bereits in einem Kilogramm Röstkaffee den Wareneinsatz zu minimieren, ist die Zugabe von billigen Robustakaffee sehr nahe liegend. GastronomInnen suchen sich eine Kaffeesorte bzw. einen KaffeelieferantInnen aus. Diese potentiellen Röstfirmen stellen GastronomInnen eine Kaffeemaschine kostenlos zur Verfügung und binden KundInnen mit einer Abnahmeverpflichtung des Kaffees auf mehrere Jahre. Um die Kosten der Kaffeemaschine wieder herein zu bekommen, kalkulieren UnternehmerInnen für den Kaffee einen höheren Kg-Preis. Nachdem Rösterunternehmen an maximalen Erträgen interessiert sind, werden GastronomInnen in der Regel eine minderwertige Kaffeemaschine zur Verfügung gestellt. Das Ergebnis aus der, durch den hohen Anteil von Robustakaffee verminderten Kaffeequalität, sowie der Einsatz von minderwertigen Kaffeemaschinen, ist eine entsprechend schlechte Produktqualität in der Tasse.

Warum funktioniert dieses Prinzip? Warum reagiert niemand auf diese übliche Strategie? Nachdem dieses Funktionsprinzip wie oben beschrieben in ganz Frankreich allgemein gepflogen wird, ist in ganz Frankreich nicht nur eine gleichmäßig minderwertige Kaffeequalität vorhanden, sondern schlimmer noch, sie hat sich zum landesweiten Standard entwickelt. Das bedeutet, dass KonsumentInnen sich im Lauf der Jahre an diesen „schlechten“ Standard so sehr gewöhnt haben, dass dieser zur allgemeinen angenommen Norm geworden ist. Es entsteht fast ein „Teufelskreis“: GastronomInnen sehen keinen Sinn darin, sich eine (hochwertige) Kaffeemaschine zu kaufen, da sie ja ohnehin von Röstfirmen eine zur Verfügung gestellt bekommen. Die Letzteren dominieren den Markt so stark, dass sie erst gar nicht die Notwendigkeit verspüren, höhere Kaffeequalität anbieten zu müssen. Das heißt, die gesamte Branche kann nicht in die Lage versetzt werden, hochwertige Tassenqualität zu produzieren. So sieht es in Frankreich derzeit aus. Selbst wenn sich GastronomInnen eine teure Kaffeemaschine anschaffen würden, haben sie es im eigenen Land schwer hochwertige Kaffeequalität einzukaufen. Doch ins Ausland gehen FranzösInnen auch nicht. Andererseits wiederum üben Röstunternehmen viel Druck auf KaffeemaschinenproduzentInnen aus, indem sie die Einkaufspreise der Kaffeemaschinen vorgeben. Diese sehen sich gezwungen, im Rahmen dieser Vorgaben „entsprechend einfache“ oder „angepasst günstige“ Kaffeemaschinen zu produzieren.

Man könnte hier kurz das Konzept der Habitualisierung erwähnen: „Habitualisierte Kaufentscheidungen kennzeichnen ebenso wie limitierte Kaufentscheidungen eine spezifische Form vereinfachten Entscheidungsverhaltens“ (Kroeber-Riel 1999⁷: 390). Es handelt sich um Gewohnheitskäufe, an die sich KonsumentInnen immer wieder erinnern, ohne auch nur darüber nachzudenken (vgl. Kroeber-Riel 1999⁷: 390). Es wird keine neue Kaffeesorte ausprobiert, da man ja sowieso immer dieselbe nimmt. Warum sollte daran etwas geändert werden? Auf Grund weniger Ausnahmen, die von diesem Funktionsprinzip abweichen, haben KonsumentInnen im Allgemeinen fast keine Möglichkeit, qualitativ

hochwertigen Espressokaffee zu konsumieren – sie kommen somit gar nicht in Versuchung, ja gar nicht in die Lage, den definierten Standard in Frage zu stellen! Auf Grund ihrer Charaktereigenschaften, wie jenen des Nationalstolzes der in Punkt 4.5.1 aufgezeigt wurde, nehmen FranzösisInnen diesen, eigentlich minderwertigen Kaffeestandard als gegeben hin, und nicht nur das. Sie sind davon überzeugt, dass es sich um den besten Kaffee handelt. Demnach sollte versucht werden, das Gewohnheitsverhalten den VerbraucherInnen bewusst zu machen (vgl. Kroeber-Riel 1999⁷: 390). Dies erfordert einen hohen Kommunikationsbedarf. Eine weitere interessante Erkenntnis ist, dass GewohnheitskäuferInnen wenig Zeit zum Einkauf haben und deshalb oft WiederholungskäuferInnen sind. Ihr Entscheidungsfeld spricht besonders auf situative Variablen an, wie zum Beispiel Preis oder Service (vgl. Kroeber-Riel 1999⁷: 391). Das heißt, das Unternehmen Schärf könnte mit der bereits analysierten „geschaffenen Erlebniswelt“ (siehe Punkt 5.1.2.) durchaus einen Mehrwert schaffen und den französischen KundInnen von ihrer Habitualisierung abbringen und in eine neue Richtung lenken. Ein komplexes Unterfangen, denn einerseits versucht man ein Gewohnheitsverhalten zu ändern, neue Kaufentscheidungen zu provozieren, andererseits wiederum, wird KäuferInnen eine „Produkttreue“ abverlangt. Schärf muss das Vertrauen der KundInnen gewinnen, deren Gewohnheitskäufe reduzieren, einen neuen Lernprozess starten und KonsumentInnen auf Produkte von Schärf hinsteuern. Sobald dieser Prozess vollzogen ist, wünscht man sich wiederum eine Habitualisierung. Haben KundInnen einmal das Vertrauen gewonnen, sind sie mit den Schärf-Produkten zufrieden und tendieren beim Kauf der gleichen Produkte zu bleiben. Dieser Vorgang setzt umfangreiche bildliche und sprachliche Kommunikationsprozesse voraus (vgl. Kroeber-Riel 1999⁷: 393).

6. Beurteilung der Chancen von Schärf

Wie stehen nun tatsächlich die Chancen für das Unternehmen Alexander Schärf & Söhne GmbH? Die einzige Gewissheit in Bezug auf einen Markteintritt in Frankreich ist das Vertriebssystem. Nach oben ausgeführten Analysen ist es klar, dass ein Barista-Konzept für Frankreich nicht in Frage kommt. Einem zufälligen Erscheinen einer interessierten Person stehen die Türen klarerweise offen, doch kann dies nur als eine Art Ergänzung angesehen werden. Es könnte auch erst nach einem erfolgreichen Markteintritt mit der Marke Schärf passieren. MasterfranchisnehmerInnen zu finden, das ist das Ziel!

Die heutige Zeit ist im Aufschwung. In den europäischen Ländern zeigt sich Dynamik und Bewegung. Ein Wertewandel führt dazu, dass Erlebniswelten gesucht werden. Der Drang nie still zu stehen, macht sich breit. An allen Ecken wird „angeboten“. Mit dieser Tendenz muss das Unternehmen Alexander Schärf & Söhne GmbH mithalten. Auch die Kaffeegastronomie hat sich in den letzten Jahren stark entwickelt. In Deutschland wird sogar von einem „Coffee-to-go-Jahrzehnt“ gesprochen (vgl. online Nr. 9). Eine mobile Gesellschaft sucht nach einem mobilen Konsumverhalten: den Kaffee zum Mitnehmen. In Deutschland

wurden rund 1.600 Coffeeshops in den letzten zehn Jahren in den Innenstädten und Einkaufszentren eröffnet (vgl. online Nr. 9). *Espresso*, *Cappuccino* oder *Latte Macchiato* sind längst keine Fremdwörter mehr. Es handelt sich jedoch nicht nur um eine „Mobilität“, ein Wertewandel macht sich bemerkbar. Das Konsumverhalten hat sich der Dynamik des Marktes angepasst. Die Schnelligkeit verlangt schnelles Handeln und Agieren. Kaffee wird zum Lifestyleprodukt. Sich gemütlich für ein paar Stunden in ein Kaffeehaus zu setzen und über Gott und die Welt zu philosophieren, ist Geschichte. Der Kaffee wird zuhause, im Büro, oder schnell beim Vorbeigehen getrunken. Doch wie uns die empirische Studie deutlich vor Augen geführt hat, so ist der Kaffee immer noch ein Genussmittel geblieben. Man will nicht auf Kosten der Schnelligkeit auf die Qualität verzichten. Nicht nur der Geschmack spielt eine entscheidende Rolle, das Ambiente und die soziale Komponente sind für KaffeetrinkerInnen von großer Bedeutung. Der Genuss, das „Plauscherl“ an der Bar, das Lauschen eines „Chansons“ ist alles zwar ein bisschen kürzer geworden, aber trotzdem stark präsent und erforderlich. Eine Tendenz, mit der sich Schärf durchaus anfreunden kann, zumal die Qualität eine der größten Stärken des Unternehmens Schärf ist. Schärf sieht die Mobilität des Kaffees nicht im Widerspruch zu den alten traditionellen Kaffeehauswerten, sondern vielmehr als moderne Ergänzung. Letztlich versuchen die Coffeeshops von Schärf diese beiden Komponenten in sich zu vereinen.

Ein weiteres Merkmal des Unternehmens ist das Thema der Qualität für KonsumentInnen herauszustreichen. Ein von Schärf entwickeltes neues Konzept der Wasseraufbereitung „Aqua Coffea“ könnte für Frankreich ungemein interessant sein. Aqua Coffee ist Wasser, welches durch eine spezielle Art der Aufbereitung in die ursprüngliche Quellstruktur der Natur wieder zurückgeführt wird (vgl. Schärf Broschüre Nr. 3). Somit kann es strukturell mit einem natürlichen Quellwasser verglichen werden. Dieser Prozess geschieht durch ein Aneinanderreihen verschiedener physikalischer Vorgänge. Die Wasserqualität spiegelt sich klarerweise im Kaffee wieder.

In Frankreich bietet das Coffeeshop Konzept von Schärf folgende Mitbewerbervorteile: die Tatsache, dass es sich um ein österreichisches Unternehmen handelt, spielt für FranzösinInnen sicherlich eine maßgebliche Rolle. Doch wie erkennen KonsumentInnen dies? Der „Country-of-Origin-Effekt“ könnte angesprochen bzw. untersucht werden. Der Ursprung eines Produktes bzw. einer Marke spielt im Konsumentenverhalten eine maßgebliche Rolle (vgl. Schugk 2004: 270). Wer kennt sie nicht, die berühmten *Mozartkugeln*, die *Sachertorte* oder das *Wiener Schnitzel*? Einen französischen Kaffee werden FranzösinInnen in einem österreichischen Coffeeshop wohl kaum trinken. Österreich ist ein beliebtes Land, nicht umsonst schwärmen unzählige FranzösinInnen von Wien, der „Patrie de Mozart, Klimt et Freud“: „L’Autriche est un pays petit par la taille mais grand par son histoire!“ (vgl. online, Nr. 14). Einer interkulturellen Imagestudie zufolge, die auf empirischer Basis durchgeführt wurde, existieren nationale Produktimages und diese können von Land zu Land deutlich variieren (vgl. Schugk 2004: 271). Stellt sich also die Frage, was

hat österreichischer Kaffee für ein Image, oder, was haben österreichische Firmen für ein Image? „Vienna shares with Salzburg (and indeed virtually any Austrian town worthy of the name) a *Konditorei* (cake shop) tradition that would fulfil Billy Bunters´s wildest dreams” (James 1994: 41).

Es drängt sich natürlich die Frage auf, warum sollen Französinnen in ein österreichisches Coffeeshop besuchen, da sie nicht einmal wissen, dass es sich um ein österreichisches Konzept handelt, durch den englischen Namen bedingt? Warum sollten sie nicht lieber ins Bistro gehen? Was bietet Schärf, was Frankreich nicht kann oder hat? Oder was bietet Schärf was Starbucks nicht offeriert? Wie bringt man die französische Bevölkerung dazu hochwertigen Kaffee zu trinken, wie bringt man sie dazu Milchkaffee zu trinken? Würden Französinnen die für sie andere (hochwertige) Kaffeequalität überhaupt akzeptieren?

Den Zugang zu Frankreich führt für das Unternehmen Alexander Schärf & Söhne GmbH, wie bereits klar definiert wurde, über FranchisepartnerInnen. Nachdem sich bis dato über die eingerichteten Zugangsmöglichkeiten, vorwiegend Internet, noch keine Französinnen beworben haben, müssen die Möglichkeiten, solche zu finden drastisch erweitert werden. Hierbei kommt die, wie in Punkt 5.1.1.1. beleuchtet wurde, internationale Franchisemesse „La Franchise Expo Paris“ für Schärf wie gerufen. Ein internationaler Treffpunkt von Franchise -geberInnen und -nehmerInnen: das bedeutet die Coffeeshop Company kann sich auf dieser Veranstaltung den Franchisesuchenden präsentieren. Die Wahrscheinlichkeit potentielle InteressentInnen zu finden ist sehr hoch. Während in anderen Ländern die Sprache Englisch beim Messeauftritt als Kommunikationsmittel durchaus ausreicht, ist die Situation in Frankreich anders. Die kommunikationstechnischen Mittel müssten im Vorfeld dem Land, dessen Kultur und Sprache, eventuell mittels interkulturellem Training, wie in Punkt 5.2.4.1 vorgeschlagen wird, angepasst werden. Sobald PartnerInnen gefunden werden, können diese im Rahmen einer in Österreich stattfindenden Schulung auf die Produktpalette, sowie auf die gesamte Schärf Philosophie eingeschult werden.

Das Thema Produktpalette bzw. Produktanpassungsstrategie für das Land Frankreich ist ein Thema, das detailliert mit den später unter Vertrag stehenden FranchisepartnerInnen angedacht werden muss. Gemäß den Auswertungen der empirischen Studien in Punkt 4.3.3.3., sowie dank der landesspezifischen Kenntnisse der potentiellen PartnerInnen, wird man sich diesbezüglich konkret im Bereich Kaffee speziell auf das Angebot der Espressoпродукte konzentrieren. Das Espressoпродукт für Frankreich sollte deutlich erweitert werden, nachdem das Konsumverhalten der französischen KonsumentInnen sehr „Espresso-lastig“ zu bezeichnen ist. Gerade im Esspressowesen kann das Unternehmen Schärf eine Erweiterung des Produktsegments folgendermaßen durchführen:

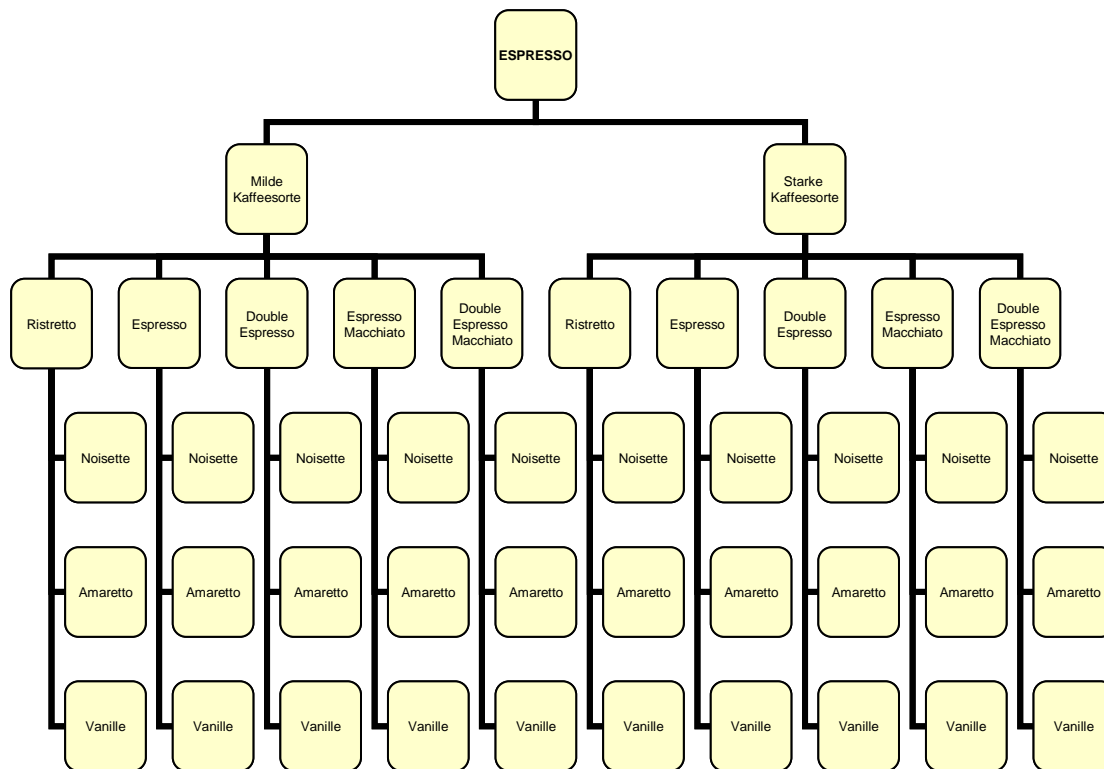


Abbildung 19 : Produktsegmente Espresso,
(Quelle: selber erstellt).

Diese Erweiterung des Esspressosortiments bietet an die 40 Produkte. Plötzlich sehen FranzösisInnen, dass es eine große Brandbreite an Espresso Varianten gibt. Man muss sich die Frage stellen, ob diese Kaffeevielfalt im Coffeeshop überhaupt angenommen wird, und ob eine derartige Erweiterung notwendig ist. Die Überflusgesellschaft verlangt nach einem Mehrwert. Die Möglichkeiten müssen bewusst zur Schau gestellt werden.

Die Milchprodukte werden im Sortiment gelassen, um sich nicht die eigene Kompetenz zu nehmen. Denn Ziel ist es, mit dem Espresso Produkt KonsumentInnen zu locken und sie auf andere Produkte überzuleiten. Die Foodpalette müsste mit den PartnerInnen gemeinsam und deren spezifischen Landeskenntnissen abgeändert bzw. angepasst werden. Unter Regieführung der PartnerInnen und der endgültigen Validierung der Coffessshop-Produktabteilung werden die notwendigen Produktdifferenzierungen oder Produkteliminierungen durchgeführt. Eine weitere Frage, die sich PartnerInnen stellen sollten, ist, in wie weit eine Akzeptanz bei FranzösisInnen gegenüber englischen bzw. italienischen Produktbezeichnungen vorliegt? Während sich Begriffe wie *Cappuccino*, *Espresso* und *Latte Macchiato* durchgesetzt haben und bereits akzeptiert werden, so könnten die Bezeichnungen der Kaffeespezialitäten *White Moccacino*®, *Dark Moccacino*®, *Iced White Moccacino*® oder *Iced Dark Moccacino*® nicht angenommen werden. Daraus würden sich notwendige Veränderungen der Produktbezeichnungen ergeben. Kulturell bedingte Veränderungen müssen durchgeführt werden. Produkte werden von FranzösisInnen eher

akzeptiert, wenn sie die Bezeichnung verstehen und aussprechen können, zB *Moccacino*®, so als würde sie das Fremdwort bereits an der Aussprache hindern. Somit werden bei den KundInnen sofort negative Konnotationen hervorgerufen und dieser Effekt würde nicht die besten Voraussetzungen für eine Produktakzeptanz anbieten. Die oben erwähnten Produkte sollten schlussendlich einen neuen Namen finden, wie zum Beispiel: *Chocolat Blanc Glacé für Iced White Moccacino*®.

Der Aspekt einer speziell auf Frankreich zugeschnitten Werbestrategie steht ebenfalls auf der „to-do-list“. Das Unternehmen Schärf verfügt über mobile Coffeeshops, in Form von Autoanhängern, die zurzeit in ganz Österreich anlässlich von Veranstaltungen und Events zur Förderung der Markenpräsenz eingesetzt werden. Dank der geografischen Nähe zu Frankreich, überlegt Schärf dieses mobile Marketinginstrument auch in Frankreich einzusetzen, um die Bevölkerung bewusst mit der Qualität und der Marke zu konfrontieren. Standort- und Veranstaltungsauswahl obliegen den FranchisenehmerInnen. Diese mögliche Strategie wurde in noch keinem anderen Land durchgeführt und wäre speziell für Frankreich eine mediale Bereicherung.

Fazit eines Markteintrittes in Frankreich ist, geeignete FranchisepartnerInnen zu finden und darauf zu achten, dass bei all diesen thematisierten Anpassungen und Veränderungen die ursprüngliche Charakteristik der Schärf Coffeeshops an sich bestehen bleiben muss. Mit anderen Worten, der Coffeeshop darf nicht zum Bistro oder zum „le petit café“ mutieren. Die Coffeeshop Company GmbH will keine lokale Gastronomie kopieren, sondern Ziel ist es, ein eigenständiges, in sich geschlossenes Systemkonzept für französische KonsumentInnen zu präsentieren.

7. Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1 : SCHÄRF KOLBENGRUPPE: DAS XPRESS – PISTON SYSTEM	14
ABBILDUNG 2 : OUTLETS, STAND JÄNNER 2010,	17
ABBILDUNG 3 : UMSATZZAHLEN A. SCHÄRF & SÖHNE GMBH,	18
ABBILDUNG 4 : UMSATZSEGMENTE COFFEESHOP GMBH,	19
ABBILDUNG 5 : VERKAUFSAZAHLEN DES SCHÄRF GETRÄNKESORTIMENTS,	19
ABBILDUNG 6 : CSC STANDORTE,	20
ABBILDUNG 7 : FRANCHISING ALS INTERNATIONALER MARKTEINTRITTSMODUS,	30
ABBILDUNG 8 : EINFLUSSFAKTOREN AUF PRODUKTELIMINIERUNGSENTSCHEIDUNGEN,	32
ABBILDUNG 9 : INPUT : ZUHÖRERERWARTUNGEN BEI PRÄSENTATIONEN,	38
ABBILDUNG 10 : KULTURSPECIFISCHE BEDEUTUNG VON FARBEN,	41
ABBILDUNG 11 : SWOT-ANALYSE FÜR SCHÄRF,	51
ABBILDUNG 12 : SWOT-ANALYSE FÜR DEN FRANZÖSISCHEN KAFFEEMARKT,	52
ABBILDUNG 13 : SEGMENTIERUNG DES RÖSTKAFFEEMARKTES IN FRANKREICH	53
ABBILDUNG 14 : AUFTEILUNG DER ARABICA UND ROBUSTA KAFFEESORTEN,	54
ABBILDUNG 15 : DIE ENTWICKLUNG DES RÖSTKAFFEEMARKTS (IN WERT),	54
ABBILDUNG 16 : AUSWERTUNG DER FRAGEBÖGEN,	57
ABBILDUNG 17 : KAFFEE PRO KOPF VERBRAUCH EINIGER LÄNDER,	59
ABBILDUNG 18 : TABELLE DER SINNESEINDRÜCKE,	78
ABBILDUNG 19 : PRODUKTSEGMENTE ESPRESSO,	87

8. Anhang

8.1. Fragebogen auf Französisch

Questionnaire à propos des habitudes de consommation de café en France

1 Quelle est votre endroit de résidence ?

Autriche ☐ France ☐ Autre pays ☐

Région : _____

2 Quelle est votre nationalité?

Autrichienne ☐ Française ☐ Autre ☐

3 Quel métier exercez-vous?

4 Âge

Moins de 20 ans ☐ De 20 à 29 ans ☐ De 30 à 39 ans ☐

De 40 à 49 ans ☐ De 50 à 59 ans ☐ Plus de 60 ans ☐

5 Sexe

Femme ☐ Homme ☐

6 A quelle fréquence consommez-vous du café ?

Occasionnellement ☐ 1 fois par jour ☐ Entre 2 et 5 fois par jour ☐

2/3 fois par semaine ☐ Plus de 5 fois par jour ☐

7 A quel(s) moment(s) de la journée consommez-vous du café ?

Le matin, au petit déjeuner ☐ Durant la matinée ☐ Après le déjeuner ☐

Dans l'après-midi ☐ Après le dîner ☐

Sur le trajet pour accéder à votre lieu de travail ☐

8 Indiquez les endroits où vous buvez votre café le plus souvent ?

Chez vous ☐ Sur votre lieu de travail ☐ Au restaurant ☐
Dans des bars/café ☐ Chez des amis ☐ En marchant (coffee to go) ☐
Autres ☐

9 Qu'évoque pour vous le mot « café » ? Donnez trois adjectifs...

-
-
-

10 Comment consommer vous du café ?

Avec caféine ☐ sans caféine ☐
Café soluble ☐ café torréfié ☐

11 Pour quelle raison buvez-vous du café ?

Pour le goût ☐ Pour se réveiller ☐ Pour contact social ☐

12 Quel type de café avez-vous l'habitude de consommer?

Espresso ☐ Cappuccino ☐ Espresso macchiato ☐
Moccacino® ☐ Café au lait ☐ Latte macchiato ☐
Espresso double ☐ Cafés glacés ☐
Autres: _____

13 Aimeriez-vous pouvoir emporter votre café sur vous, sous forme de gobelet ?

Oui ☐ Non ☐

14 Pour accompagner votre café, vous préférez...

Snack ☐ biscuits ☐ croissant ☐ rien ☐ autre ☐

15 Connaissez-vous des cafés viennois ?

Oui ☐ Non ☐

16 Autres commentaires

Merci beaucoup d'avoir répondu à ce questionnaire !

8.2. Auswertung der Fragebögen

		< 20	20-29	30-39	% Werte/ Segment	40-49	% Werte/ Segment	50-59	% Werte/ Segment	>60
PARIS										
Geschlecht	Männlich	1	1	3		3		6		1
	Weiblich			1		4		2		
	Gesamt	1	1	4	0	7	0	8	0	1
Kaffeekonsum	gelegentlich		1		0%	2	29%	1	13%	
	1/Tag			1	25%		0%	1	13%	1
	2-5/Tag			2	50%	5	71%	6	75%	
	2-3 /Woche	1			0%		0%		0%	
	> 5/tag			1	25%		0%		0%	
		1	1	4	100%	7	100%	8	100%	1
Wann	in der Früh			2	17%	3	23%	6	32%	1
	vormittags			4	33%	4	31%	4	21%	
	nach d. Mittagessen	1		4	33%	4	31%	6	32%	1
	nachmittags		1	1	8%	2	15%	1	5%	
	nach dem Abendessen			1	8%		0%	1	5%	
	auf dem Weg zur Arbeit				0%		0%	1	0%	
		1	1	12	100%	13	100%	19	95%	2
Ort des Kaffeekonsums	zu Hause	1		3	25%	5	31%	8	40%	1
	Arbeitsplatz			3	25%	4	25%	4	20%	
	Restaurant			2	17%	3	19%	3	15%	1
	Bar/Café	1	1	3	25%	2	13%	3	15%	
	bei Freunden		1	1	8%	2	13%	2	10%	1
	Coffee to go				0%		0%		0%	
		2		12	100%	16	100%	20	100%	3
Art des Kaffees	mit Koffein	1	1	4	67%	7	50%	6	50%	
	ohne Koffein				0%	3	21%	1	8%	
	löslicher Kaffee		1		0%	1	7%	3	25%	
	Röstkaffee	1	1	2	33%	3	21%	2	17%	1
		2	2	6	100%	14	100%	12	100%	1
Warum wird Kaffee getrunken?	Geschmack			4	57%	4	40%	7	47%	1
	zum Aufwachen			2	29%	1	10%	5	33%	
	soziale Kontakte		1	1	14%	5	50%	3	20%	
		0		7	100%	10	100%	15	100%	1
Welches Essen Essen ist mit Kaffee beliebt?	snack				0%		0%		0%	
	biscuits		1	1	25%		0%		0%	
	croissant		1		0%		0%	1	14%	
	rien/nichts	1		3	75%	6	86%	4	57%	
	chocolat				0%		0%	2	29%	
	autres				0%	1	14%		0%	1
		1	2	4	100%	7	100%	7	100%	1
Zugeordnete Adjektive für Kaffee	tonifiant				0%		0%		0%	
	savoureux				0%	1	17%		0%	
	arome		1		0%	2	33%	1	17%	1
	goût	1		1	50%	2	33%	5	83%	1
	amer			1	50%	1	17%		0%	

		1		2	100%	6	100%	6	100%	2
	réveil				0%		0%	1	14%	
	stimulant matinal	1			0%	1	25%	1	14%	
	énergique				0%	1	25%	3	43%	
	vivant			1	100%		0%		0%	
	force				0%	2	50%	1	14%	
	insomniaque				0%		0%	1	14%	
		1		1	1	4	100%	7	100%	0
	chaleur			2	100%	2	100%	2	67%	
	tiède				0%		0%	1	33%	
	intime				0%		0%		0%	
		0		2	100%	2	100%	3	100%	0
	convivial	1	1		0%	1	33%	3	38%	
	détente			1	100%	1	33%	2	25%	1
	plaisir		1		0%	1	33%	3	38%	
		1		1	100%	3	100%	8	100%	1
	<i>noir</i>			1		3				
	<i>habitude</i>			1						
	<i>digestion</i>			1						
	<i>cigarette</i>			1						
Kaffee zum mitnehmen	ja			1	33%	2	29%		0%	
	nein	1		2	67%	5	71%	8	100%	1
		1		3	100%	7	100%	8	100%	1
Kaffeesorten	Espresso	1	1	4	50%	5	56%	6	56%	1
	Cappuccino				0%		0%	2	0%	
	Espresso macchiato			1	13%		0%		0%	
	Moccacino®				0%		0%		0%	
	Café au lait				0%	2	22%	2	22%	1
	Latte macchiato				0%	1	11%		11%	
	Espresso double			3	38%	1	11%	2	11%	
	cafés glacés				0%		0%		0%	
		1		8	100%	9	100%	12	100%	2
Ist Kaffee aus Österreich bekannt?	ja	1		3	75%	5	71%	4	50%	
	nein		1	1	25%	2	29%	4	50%	1
		1	1	4	100%	7	100%	8	100%	1

9. Abstract

Das Thema der interkulturellen Kommunikation ist für viele Unternehmen oft nicht relevant. An Hand der vorliegenden Masterarbeit wird gezeigt, dass der Einfluss kultureller Eigenheiten bei der Vermarktung von Produkten, bzw. bei einem Markteintritt in ein anderes Land eine durchaus entscheidende Rolle spielen kann. Die Arbeit widmet sich der konkreten Auseinandersetzung des Familienunternehmens Alexander Schärf & Söhne GmbH mit dem potentiellen Markteintritt eines Coffeeshops in Frankreich. Das österreichische Unternehmen bietet ein Gesamtkonzept für hochwertige Kaffeeprodukte an, das von der Kaffeemaschine bis zum Coffeeshop reicht.

Zunächst wird das betreffende Unternehmen analysiert. Betriebswirtschaftliche, theoretische Konzepte in Hinblick auf Auslandsmarkteintrittsstrategien und Anpassungsmöglichkeiten werden dargestellt. Danach wird die Bedeutung interkultureller Kommunikation theoretisch unterlegt. Darauf aufbauend werden die in anderen Ländern bereits erfolgten Markteintritte beleuchtet, um Erkenntnisse auf die Bearbeitung des französischen Marktes umlegen zu können. Ein neuer Markt muss gründlich studiert werden und aus diesem Grund wird die aktuelle Marktsituation in Frankreich detailliert analysiert. Mit einer empirischen Untersuchung wird das Konsumverhalten der Zielgruppe beschrieben. Um mögliche Markteintrittsbarrieren identifizieren zu können, wird die französische Schweiz als Testmarkt herangezogen. Hierbei zeigt sich, dass die Sprache, sowie weitere kulturelle Aspekte, für einen potentiellen Erfolg in Frankreich ausschlaggebend sind.

Nach diesen umfangreichen Untersuchungen können strategische Vorschläge für das Unternehmen dargelegt werden. Einerseits werden im Bereich der transkulturellen Kommunikation konkrete Empfehlungen und strategische Ansätze abgegeben, andererseits wird ein adäquates Vertriebssystem ausgewählt und schlussendlich werden Vorschläge zur Adaption der Produktpalette empfohlen. Doch muss sich ein Unternehmen auch auf der menschlichen Seite für einen interkulturellen Auftritt vorbereiten. Wie es das verwirklichen kann, wie grobe Missverständnisse und Kommunikationsbarrieren vorbeugend zu verhindern sind, wird im letzten Teil der Arbeit erläutert.

Im Laufe dieser Arbeit stellt sich heraus, dass Kulturunterschiede für jedes Unternehmen, das Auslandsaktivitäten plant, nicht zu unterschätzen sind. Im konkreten Fall eines Franchisesystems müssen Erwartungshaltungen, Verhaltensnormen und Identitätsmerkmale der betreffenden Kultur beachtet werden, ja mehr noch, es muss auf sie eingegangen werden. Nur so kann die gewünschte Zielgruppe angesprochen werden. Es gibt aber keine allgemeingültige Regel; jedes Unternehmen trifft je nach Land auf andere Kulturunterschiede und muss andere Maßnahmen setzen.

Im konkreten Fall müssen neben interkulturellen Komponenten auch firmeninterne Veränderungen durchgeführt werden. Ab dem Moment an, wo richtige FranchisepartnerInnen gefunden sind - eine der wohl nachhaltigsten Entscheidungen - gilt es interkulturelle

Probleme zu erkennen und die gesamte Marketingkommunikation dem Land Frankreich anzupassen. Das Produktsortiment wird angepasst und gegebenenfalls um neue Varianten erweitert. Frankreich ist gerade im kulturellen und sprachlichen Bereich ein sehr „sensibles“ Land. Gerade deswegen ist die transkulturelle Unternehmenskommunikation in diesem Fall von besonderer Bedeutung. Es geht nicht darum französische Produkte zu vermarkten oder ein französisches Vertriebskonzept in Frankreich neu zu implementieren, sondern es wird der Versuch gestartet, Französinnen aus ihrem gewohnten Verhalten herauszureißen und ihnen ein „kulturell anderes“ Konzept zu präsentieren.

10. Bibliographie

Primärliteratur

Duden. Deutsches Universalwörterbuch. 2003⁵. Dudenredaktion. (Hg.) Mannheim: Dudenverlag.

Sekundärliteratur

Apfelthaler, Gerhard. 1999. *Interkulturelles Management*. Wien: Manz.

Backhaus, Klaus/ Büschken, Joachim/ Voeth, Markus. 2000³. *Internationales Marketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Banning, Thomas E. 1987. *Lebensstilorientierte Marketing-Theorie*. Heidelberg: Physica.

Bastian, Sabine/ Trouilloud, Franck (Hg.). 2009. *Frankreich und Frankophonie: Kultur-Sprache-Medien*. München: Meidenbauer.

Berndt, Ralph/ Fantapié Altobelli, Claudia/ Sander, Matthias. 2005³. *Internationales Marketing-Management*. Berlin Heidelberg: Springer.

Bollinger, Daniel/Hofstede, Gert. 1992. *Les différences culturelles dans le management*. Paris : Les Editions d'Organisation.

Breuer, Norbert J. 2002. *Geschäftserfolg in Frankreich*. Bonn: Galileo.

Bruhn, Manfred. 2005³. *Kommunikationspolitik*. München: Vahlen.

Bungarten, Theo (Hg.). 1994. *Kommunikationstraining und –trainingsprogramme im wirtschaftlichen Umfeld*. Tostedt: Attikon, 123-125.

Bungarten, Theo (Hg.). 1999². *Sprache und Kultur in der interkulturellen Marketingkommunikation*. Tostedt: Attikon.

Bungarten, Theo. 1999². Kommunikationspsychologische Barrieren in interkulturellen Managementkontakten. In: Bungarten, Theo (Hg). *Sprache und Kultur in der interkulturellen Marketingkommunikation*. Tostedt: Attikon, 26-35.

Dülfer, Eberhard/ Jöstingmeier, Bernd. 2008⁷. *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*. München: Oldenbourg.

Evans, Martin/ Jamal, Ahmad/ Foxall, Gordon. 2009². *Consumer Behaviour*. West Sussex: Wiley.

Framson, Elke Anna. 2007. *Translation in der internationalen Marketingkommunikation*. Tübingen: Stauffenburg.

Framson, Elke Anna. 2009. *Transkulturelle Marketing- und Unternehmenskommunikation*. Wien: Facultas.

Fuchs, Manfred/ Apfelthaler, Gerhard. 2009. *Management internationaler Geschäftstätigkeit*. Wien: Springer.

Gerisch, Gordon. 2009. Werbetexte: transkulturell und intermedial. In Bastian, Sabine/ Trouilloud, Franck (Hg). *Frankreich und Frankophonie: Kultur-Sprache-Medien*. München: Meidenbauer.

Gesteland, Richard R. 2008⁴. *Cross-Cultural Business Behaviour*. Denmark: Copenhagen Business School Press.

Glahn, Richard/ Hoberg, Richard (Hgg.) 2005. *Kommunikation im globalen Geschäftsleben*. Frankfurt am Main: Lang, 15-28.

Göhring, Heinz. 1999. Interkulturelle Kommunikation. In: Snell-Hornby, Mary/ Hönig, Hans G./ Kussmaul, Paul/ Schmitt, Peter A. (Hgg.) *Handbuch Translation*. Tübingen: Stauffenburg, 112-113.

Gruère, Jean-Pierre/ Morel, Pierre. 1991. *Cadres Français et communications interculturelles*. Paris : Eyrolles.

Guidère, Mathieu. 2008. *La communication multilingue*. Bruxelles: De Boeck.

Hall, Edward T. 1959. *The silent Language*. New York: Doubleday.

Heise, Ulla. 1997. *Kaffee und Kaffeehaus*. (Eine Bohne macht Kulturgeschichte). Berlin: Kiepenheuer.

Helmolt von, Katharina. 1994. Das Bayreuther Forschungsprogramm „Interkulturelles Verhaltenstraining.“ Arbeitsfelder und Perspektiven. In: Bungarten, Theo (Hg.). *Kommunikationstraining und –trainingsprogramme im wirtschaftlichen Umfeld*. Tostedt: Attikon, 123-132.

Herbst, Dieter. 2009. *Corporate Identity*. Berlin: Cornelsen.

Hertel, Michael. 1994. Fremdsprachliches und interkulturelles Training in französischen multinationalen Unternehmen: Organisation, Gestaltung und Bewertung. In: Bungarten, Theo (Hg.). *Kommunikationstraining und –trainingsprogramme im wirtschaftlichen Umfeld*. Tostedt: Attikon, 123-132.

Hofstede, Geert/ Hofstede, Jan Gert. 2006³. *Lokales Denken, globales Handeln*. München: Beck

Jahn, Judith. 2006. *Die Bedeutung unterschiedlicher Handlungs- und Verhaltensmuster von Deutschen und Franzosen*. Wiesbaden: GWV.

James Louis. 2004. *Xenophobe's Guide to The Austrians*. West Sussex: Ravette.

Keegan, Warren J./ Schlegelmilch, Bodo B./ Stöttinger, Barbara. 2002. *Globales Marketing-Management*. München: Oldenbourg.

Keller, Eugen. 1982. *Management in fremden Kulturen*. Stuttgart: Haupt.

Keller, René. 1999². Interkulturelle Marketingkommunikation in Theorie und Praxis. In: Bungarten, Theo (Hg). *Sprache und Kultur in der interkulturellen Marketingkommunikation*. Tostedt: Attikon, 106-112.

Kieser, Werner. 2008. Standardisierung beim Franchising. In: Nebel, Jürgen/ Schulz (Hrsg), Albrecht/ Flohr, Eckhard. *Das Franchise-System. Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer*. München: Vahlen.

Kroeber-Riel, Werner. 1992⁵. *Konsumentenverhalten*. München: Vahlen.

Kroeber-Riel, Werner/ Weinberg, Peter. 1999⁷. *Konsumentenverhalten*. München: Vahlen.

Kroeber-Riel, Werner/ Weinberg, Peter/ Gröppel-Klein, Andrea. 2009⁹. *Konsumentenverhalten*. München: Vahlen.

Kumbruck, Christel/ Derboven, Wibke. 2009². *Interkulturelles Training*. Heidelberg: Springer.

Meffert, Heribert/Bolz, Joachim. 1998³. *Internationales Marketing-Management*. Stuttgart: Kohlhammer.

Moureau-Martini, Ursula. 1994. Interkulturelles Training mit Video. Deutsch für Nachwuchskräfte französischer Exportfirmen. In: Bungarten, Theo (Hg.). *Kommunikationstraining und –trainingsprogramme im wirtschaftlichen Umfeld*. Tostedt: Attikon, 123-132.

Mooij, Mariek Kd. De. 2006². *Global marketing and advertising*. Thousand Oaks, Californien: Sage Publ.

Moser, Brigitte/ Weithmann, Michael. 2008. *Landeskunde Türkei*. Hamburg: Buske.

Nebel, Jürgen/ Schulz (Hrsg), Albrecht/ Flohr, Eckhard. 2008⁴. *Das Franchise-System. Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer*. München: Vahlen.

Neubert, Michael. 2008². *Internationale Markterschließung*. Landsberg am Lech: Redline.

Nicklas, Hans/ Müller, Burkhard/ Kordes, Hagen. (Hg.). 2006. *Interkulturell denken und handeln*. Frankfurt/ Main: Campus.

Pateau, Jacques. 2006. Deutsch-französische Arbeitsgruppen. In: Nicklas, Hans/ Müller, Burkhard/ Kordes, Hagen. (Hg.). *Interkulturell denken und handeln*. Frankfurt/ Main: Campus.

Pöll, Bernhard. 1998. *Französisch außerhalb Frankreichs. Geschichte, Status und Profil regionaler und nationaler Varietäten*. Tübingen: Niemeyer.

Scheuch, Fritz. 2007⁶. *Marketing*. München: Vahlen, 184-186.

Schugk, Michael. 2004. *Interkulturelle Kommunikation*. München: Vahlen.

Simonet, Jean. 1992. *Pratiques du Management en Europe*. Paris: Les Editions d'Organisation.

Sobeck, Alexander von. 2007. *Ist Frankreich noch zu retten?* Berlin: Propyläen.

Sornig, Karl. 1994. *Sprachen Lernen – Menschen Verstehen: eine Herausforderung*. Wien: Remaprint.

Tiittula, Liisa. 1999². Stereotype in der internationalen Geschäftskommunikation. In: Bungarten, Theo (Hg.). *Sprache und Kultur in der interkulturellen Marketingkommunikation*. Tostedt: Attikon, 196-206.

Trommsdorff, Volker. 2009⁷. *Konsumentenverhalten*. Stuttgart: Kohlhammer

Yapp, Nick/ Syrett, Michel. 1993. *Xenophobe's guide to the French*. West Sussex: Ravette.

Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Schramm-Klein, Hanna. 2006. *Internationales Marketing*. München: Vahlen.

Zeitschriften und Veröffentlichungen

Kovar, Ines. 2005. *Starbucks – auch ein Star in Österreich?* Wien, Wirtschaftsuniv., Dipl.-Arb.

Dorothée D. 2006. *Le café en France : analyse du marché et de la demande (2005)*.

Lapina, Natalia. 1998. *Business und Macht in den rußländischen Regionen*. Köln, Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien.

Schärf Coffeeshop GmbH, Imagebroschüre – Deutsch Nr. 1

Schärf Coffeeshop GmbH, Franchisemanual – Deutsch Nr. 2

Schärf Aqua Coffea Broschüre – Deutsch Nr. 3

Internetquellen:

1. <http://www.schaerf.at/site.html>, Stand 25.3.2010
2. <http://www.coffeeshopcompany.com/coffeeshop-company/>, Stand 15.3.2010.
3. <http://www.oboulo.com>, Stand, 11.3.2010, Dorothée D. 2006. *Le café en France : analyse du marché et de la demande (2005)*.
4. <http://www.kaffeeteeverband.at/cms/cms.php?pageName=89>, Stand 12.3.2010
5. <http://www.barista24.net/tutorial/warum-schmeckt-uns-meist-der-kaffee-frankreich-nicht>, Stand 23.3.10.
6. <http://www.cafejournal.at/ireds-41339.html>, Stand, 8.4.2010
7. <http://www.toutsurlecafe.fr/economie/p11.htm>, Stand, 8.4.2010
8. http://www.nespresso.com/#/at/de/nespresso_club/nespresso_boutiquen/boutique_konzept, Stand, 8.4.2010
9. <http://www.handelsblatt.com/kaffeemarkt-neuer-schwung-im-coffee-to-go-jahrzehnt;2544135>, Stand, 8.4.2010, Artikel Reich, Ingo. 2010. *Neuer Schwung im "Coffee-to-go"-Jahrzehnt*.
10. http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/actions-france_830/culture_1031/index.html, Stand 13.4.2010.
11. <http://www.starbucks.fr/fr-FR/Our+Stores/Store+Locator/StoreLocatorPrxResults.htm?a=1&LOC=48.857026>

[1520182%3a2.34117241586105&CT=48.8570261520182%3a2.34117241586105%3a42.7503380259286%3a32.0627535194464&DataSource=MapPoint.EU&GAD2=&GAD3=Paris%2c+%c3%84le-de-France%2c+France&IC=48.8570261520182%3a2.34117241586105%3a32%3aParis%2c+%c3%84le-de-France%2c+France&CountryID=84&FC=&Radius=5&DistanceUnit=Kilometer,](http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15249-Produktvariation-und-Produktdifferenzierung.html)
Stand 13.4.2010

12. http://www.lefigaro.fr/economie/2007/09/29/04001-20070929ARTFIG90678-la_guerre_des_dosettes reveille le marche du cafe.php, Stand 13.4.2010, écrit par Florentin Collomp, le 14.10.2007
13. <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15249-Produktvariation-und-Produktdifferenzierung.html>, Stand 18.4.2010
14. <http://www.expatriation.com/destinations/autriche>, Stand 24.4.2010.
15. <http://www.Springerlink.com> , Jahn, Judith. 2006. *Die Bedeutung unterschiedlicher Handlungs- und Verhaltensmuster von Deutschen und Franzosen*. Wiesbaden: GWV., Stand April 2010.
16. <http://www.freidok.uni-freiburg.de/volltexte/6126/pdf/Korrespondenzen.pdf>, Stand 10.5.2010.
17. <http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1222/ip1222.pdf>, Le Ru, Nicolas/ Niel, Xavier. 2009. *L'activité des cafés-tabacs*. Stand 18.5.2010
18. http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/exist_gr/prodpol.pdf, Stand 25.5.2010.

11. Curriculum Vitae

Persönliche Daten

Name: Michaela Mikolasek BA
Adresse: Elßlergasse 1 – 1130 Wien
Tel: +43-650-8882201
Email: mischa.mikolasek@chello.at
Geburtsdatum: 20.01.69
Staatsbürgerschaft: Österreich
Familienstand: verheiratet – 2 Kinder

Beruflicher Werdegang

Okt. 2005- Juni 2010	Studium am Zentrum für Translationswissenschaft
Aug.2003-Okt. 2004	Aufenthalt in Schweden (Sunne): TRENDUS EUROPE AB.: Schwedischer Spielwaren-Großhändler – <u>International sales Abteilung</u> : (Teilzeit), Verkauf von Spielwaren in Österreich
Juni 2002-Juli 2003	Kinderbetreuung
Dec.2001-März 2002	BARILLA / WASA AUSTRIA GmbH in Wien <u>Produkt Managerin</u> , Zuständig für die neu integrierte Wasa Marke: Trade- und Consumermarketing, AC Nielsen Analysen, Reporting (20 Std. pro Woche).
Apr. 2000-Nov.2001	Karenz
Juli 1997- März 2000 07/97-06/98 07/98-03/00	Gründung der Barilla Austria Niederlassung. Verantwortlich für alle marketingorientierten Aktivitäten: PR, Media, Trade Marketing sowie verkaufsunterstützende Präsentationen. Im größeren Team zuständig für Werbung, Brand Management, Sponsoring für alle Barilla Marken. Mitverantwortlich für internationale Produktentwicklungsprojekte.
Aug. 1996 - Juni 1997	AUER Waffel-und Schokoladenwarenfabrik GmbH – <u>Produkt Managerin</u> - Verantwortlich für den Marketingbereich der in Generalvertretung geführten Marken (Barilla und Fisherman´s Friend).
Feb. 1995 bis Juli 1996	RUTH RENEE STIASSNY (Kosmetikimport) – <u>Produkt Managerin</u> - Betreuung französischer und italienischer Markenprodukte, vom Einkauf über Markteinführung und Marketingmaßnahmen bis zur Absatzkontrolle.
Jan. 1994 bis Dez. 1994	DURACELL International GmbH - <u>Marketing Assistentin</u> - Zuständig für die Organisation interner Abläufe der Marketing Abteilung, sowie Unterstützung der Verkaufsleitung

Okt.1993 bis Dez.1993

COSMETIQUE ACTIVE Österreich GmbH,
Praktikum in der Marketing Abteilung

Ausbildung

2008-2010

Masterstudium Übersetzen (Deutsch, Französisch, Italienisch)
an der Universität Wien, Zentrum für Translationswissenschaft

2005-2008

Bakkalaureatsstudium Übersetzen und Dolmetschen an der
Universität Wien, Zentrum für Translationswissenschaft

1990-1993

Ausbildung zum International Management Assistant an der
Europa Wirtschaftsschule in Wien (EMA).
Sommersemester '93: Studienaufenthalt in Madrid, Spanien
Wintersemester '92: Studienaufenthalt in Los Angeles, USA

1989-1990

1989-1991

1 Jahr Aufenthalt in Mailand, (Au-Pair), Italienisch Kurs

1988-1989

Dolmetschstudium an der Universität Wien

1988

Matura in Deutsch und Französisch am Lycée Français de
Vienne